بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في منطقة الجوف

في المملكة العربية السعودية

Total Quality Management Practices in Service Organizations in Al-jouf County in the Kingdom of Saudi Arabia

إعــــداد الطالب

محمد جطيل الرويلي

إشـــــراف:

الدكتور جمال أبو دولة

2009

قرار لجنة المناقشة

تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية

Total Quality Management Practices in Service Organizations in Al-jouf County in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد

محمد جطيل الرويلي

بكالوريوس هندسة ميكانيكية ـ جامعة الملك سعود، الرياض ٢٠٠٤

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادراة الأعمال — جامعة اليرموك، إربد، الأردن

لجنة المناقشة

د. جمال أبو دولة..مشرفاً ورئيساً

د. لؤي صالحية..عضواً

د. عبد الفتاح كراسنة..عضواً

د. محمود العبيدي ....عضواً

الإهداء

إليها : وقد رحلت قبل أن تقول لي : عفيه يا وليدي

سأكتب على شاخص قبرك :

كثيرة هي النساء .... قليلة هي الأمهات مثلك

حتى وإن رحل جسدك ... ستبقى روحك حية بيننا ....

مادام فينا عرق ينبض ....

إلى روح أمي الغالية ......

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله تعالى الذي وفقني إلى ما كنت أسعى إليه في إعداد هذه الرسالة. وهنا أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى مشرفي وأستاذي الفاضل الدكتور جمال أبو دولة على جهوده وتوجيهاته القيمة والدقيقة والتي كان لها الأثر البالغ في إثراء هذه الرسالة وإتمامها.

كذلك أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور لؤي صالحية والدكتور عبدالفتاح كراسنة والدكتور محمود العبيدي على تكرمهم بالمشاركة في التقييم للاستفادة من أرائهم وملاحظاتهم التي ستدعم القيمة العلمية لهذا العمل.

كما أشكر أخواني وأخواتي وعلى رأسهم ابو وائل الذين وقفوا معي طوال فترة دراستي.

وأشكر زوجتي عائشة التي تحملت الكثير وتعبت معي حتى تحقق لي هذا النجاح ،والشكر كل الشكر لأصدقائي الذين أحاطوني بثقتهم وتشجيعهم ، فليح وبدر وسامي وشايع وعبدالله .

والله ولي التوفيق

الباحث

فهرس المحتويات

الفصل الرابع

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

الملخص

الرويلي، محمد جطيل. تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك. 2009. (المشرف: د. جمال أبو دولة).

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى فهم ووعي المديرين في منظمات الخدمة بمنطقة الجوف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، والتعرف على إتجاهات المديرين في منظمات الخدمة بمنطقة الجوف نحو الفوائد المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تكونت عينة الدراسة من (72) مدير لمنظمات الخدمة في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من قسمين؛ تضمن القسم الأول معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة، والقسم الثاني يتضمن (67) فقرة موزعة على (4) مجالات هي: مجال مفهوم ادارة الجودة وتضمن (24) فقرة، ومجال الاتجاهات نحو مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتضمن (23) فقرة، ومجال الاتجاهات نحو الفوائد المتوخاة من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتضمن (9) فقرة، ومجال معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتضمن (11) فقرة، وللتأكد من ثبات الأداة تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا على جميع مجالات الدراسة والأداة ككل، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (0.93).

وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة من فهم ووعي المديرين لمفهوم ادارة الجودة الشاملة، كما أظهرت النتائج رغبة المديرين في منظمات الخدمة بمنطقة الجوف بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأدراك مديري المنظمات الخدمة بمنطقة الجوف بالفوائد التي تعود على المنظمة عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعدم وجود عوائق بدرجة كبيرة، إلا أن

التشريعات ذات العلاقة بالتحسين والتطوير هي الأبرز من بين العوائق الممكنة التي أن تواجه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة بمنطقة الجوف، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لاتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا للمتغيرات "المؤهل العلمي، مدة الخدمة، العمر، المسمى الوظيفي، المستوى الإداري، طبيعة النشاط". وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة تعزى لنوع منظمات الخدمة بمنطقة الجوف (حكومية، خاصة).

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، منظمات الخدمة في منطقة الجوف، المملكة العربية السعودية.

الفصـــل الأول

الإطـــار العـــام للـــدراســـة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1- 1 مقدمة:

يشهد العالم تحولات عديدة في شتى مناحي الحياة السياسية والإقتصادية والاجتماعية، وتطورات هائلة في وسائل الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، تحولات غيرت مفهوم الأعمال، فأصبحت المنظمات توسع أنشطتها على مستوى العالم، مستفيدة بذلك من الخصائص والإمتيازات التي تحصل عليها بهذا الإنتشار والتوسع، ومن التسهيلات التي تنميها تكنولوجيا وأنظمة المعلومات.

وتعد الإدارة من أقدم ما عرف الإنسان، فلا شك أن رؤساء القبائل والملوك والقادة العظام قد فهموا الإدارة فكانوا يديرون شؤون القبيلة أو البلاد ويسيرون الحروب وغيرها من مناحي الحياة المختلفة، لكن دون توثيق للمبادئ التي يعملون بها، وقد يكونوا معذورين في ذلك لأن الإدارة عنصر غير ملموس ولكن يستدل على عدم وجودها بالنتائج السيئة لغيابها فهناك مؤشرات متعددة على وجود عيب في الإدارة.

والإدارة لا يمكن إعتبارها علم من العلوم الطبيعية التي يمكن أن تبنى على قواعد وأسس ونظريات علمية تحكم العمل الإداري وتسيره، وأن تطبيقها يؤدي إلى نتائج محددة يمكن التنبؤ بها، وهذه القواعد يمكن تعلمها ودراستها في الجامعات والمعاهد، لكن الإدارة علم من العلوم الإجتماعية التطبيقية ويتفق الكثيرون من كتاب العلوم الإجتماعية على أنها لم تبلغ بعد ما وصلت إليه العلوم الطبيعية من الدقة والقدرة على التنبؤ، لكنها فن يعتمد على الموهبة الشخصية، وبشكل أكثر دقة يمكن أن نقول أن الإدارة علم وفن معاً، وأن الجمع بين المعرفة العلمية والموهبة الشخصية هي السبيل للوصول لمستوى أفضل من الإدارة.

ولما كانت الإدارة علم يرتبط إرتباطاً وثيقاً بالعنصر البشري الذي يتسم بالتغير والديناميكية، فإن الإدارة حتماً تتميز بالمرونة التي تجعلها تتغير وتتشكل من وقت لآخر ومن مجتمع لآخر، ومن بيئة لأخرى.

فإدارة الجودة الشاملة نشأت مع الإبتكار الياباني الذي كان يسمى بـدوائر الجودة والذي يسمى أحياناً بدوائر مراقبة الجودة. كان الهدف من دوائر الجودة هو أن يجتمع كل الموظفين في لقاءات أسبوعية منتظمة لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل، ويتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة، ثم مناقشة وعرض حلولهم الخاصة.

ومنذ بداية عقد الثمانينيات من القرن الماضي بدأ الباحثون بإجراء دراساتهم وفي بيئات مختلفة بهدف التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات التي تقوم بتطبيقها، وقد وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له إنعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها وذلك من خلال زيادة الحصة السوقية وتحسين معدل الربحية وارتفاع سعر السهم وانخفاض التكاليف وتحسين الأداء المالي وتحسين علاقات الموظفين وإرتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم وإرتفاع معنوياتهم (جودة، 2006).

وبوجود هذه المؤشرات تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مجمل الأهداف التنظيمية، إزدادت أهميتها وازدادت سرعة إنتشارها.

1-2 مشكلة الدراسة:

تعتبر الدول العربية من الدول النامية، التي تحتاج الكثير من الجهد حتى تصل لمصاف الدول المتقدمة، وطبقاً لآخر التقارير التي تصدرها المنظمات التي تهتم بالتنمية، فإن الهوة لا زالت في إتساع ما بين الدول الصناعية الكبرى ودول العالم الثالث.

وهذا الوضع مرشح لأن يصبح أكثر سوءاً بالنسبة للدول النامية، إذا ما أخذنا بالإعتبار الوضع الجديد الذي ينتظر هذه الدول مع التطبيق التدريجي لاتفاقيات منظمة التجارة العالمية (الجات)، والتي ستلغي كل الحدود الجغرافية بين الدول، حتى أن الشركات العالمية العابرة للقارات، ستدخل وبكل سهولة لكل الأسواق العالمية دون الخوف من القوانين المحلية والضرائب الجمركية.

وبناءاً على ما سبق فإن المنظمات في الدول العربية لا يجب أن تقف مكتوفة الأيدي أمام هذا التحدي، فالعولمة وإن بدت خياراً لا مناص منه، فإن الإدارة الجيدة والفعالة ستجعل منها فرصة جيدة لاختزال الزمن والنهوض بالمجتمعات العربية من وضعها الراهن، واللحاق بركب التطور الذي يسير بسرعة هائلة في الدول المتقدمة.

وحتى تستفيد المنظمات العربية بشقيها العام والخاص من الإمكانيات والقدرات المتاحة لها الآن، فإن عليها الأخذ بمبادئ الجودة في تسيير أمورها.

فكما أن المرء يجب أن يبدأ من حيث انتهى الآخرون، فالواجب على المنظمات العربية أن تبدأ من آخر ما وصلت إليه المنظمات الناجحة من تطبيقها للمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

وعلى ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتلخص في مدى تطبيق منظمات الخدمة بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومدى إستفادتها من تطبيق هذه المبادئ.

1-3 أهمية الدراسة:

قد تكون التغيرات الإقتصادية والإدارية التي تجتاح العالم في الوقت الراهن هي الدافع الرئيسي لمنظمات الأعمال في الدول العربية عموماً ومنظمات الأعمال في المملكة العربية

السعودية خصوصاً، لتغير من أسلوبها التقليدي في الإدارة، والبحث عن أساليب جديدة تصلح لهذه المرحلة التي تتسم بالتغير السريع.

وإدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقت رواجاً كبيراً في منظمات الأعمال العالمية، كأداة لرفع الكفاءة، وتخفيض التكاليف، والصمود في وجه المنافسة العالمية التي إزدادت ضراوة مع دخول أغلب الدول العربية لاتفاقية (الجات).

ولهذا فإن الدراسة تكتسب أهميتها من كونها تلقي الضوء على أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، ومدى تطبيقه في منظمات الخدمة في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية بشقيها الحكومي والخاص، بالإضافة إلى أن المقترحات والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة ستكون مفيدة لصناع القرار في القطاعات الحكومية في منطقة الجوف، وستكون هذه الدراسة رافد من روافد المعرفة الإدارية لكل مهتم وباحث في الشئون الإدارية في منطقة الجوف.

كذلك وحسب علم الباحث فإنه لا توجد دراسة ميدانية حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة الجوف، ومن هنا فإن الدراسة تكتسب أهمية إضافية في كونها أولى الدراسات الإستكشافية (Exploratory) التي تحاول التعرف على المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة لمنظمات الخدمة في منطقة الجوف.

1-4 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أهم الأدبيات والدراسات الميدانية التي تناولت موضوع الدراسة للوقوف على ما توصلت إليه وتوظيفه بما يخدم أهداف هذه الدراسة.
- التعرف على مدى فهم ووعي المديرين عينة الدراسة في منظمات الخدمة بمنطقة الجوف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل عام.

- التعرف على إتجاهات المديرين في منظمات الخدمة بمنطقة الجوف نحو الفوائد المتوخاة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- معرفة أثر المتغيرات الشخصية والمهنية (المستوى الإداري، العمر، المؤهل العلمي، ومدة الخدمة الإجمالية)على إتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على الفروق بين منظمات الخدمة في منطقة الجوف من ناحية تطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على العوائق التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة بمنطقة الجوف.
- طرح مجموعة من التوصيات والإقتراحات لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة بمنطقة الجوف.

1-5 أسئلة الدراسة:

تأتي هذه الدراسة للتعرف على إتجاهات المديرين في منظمات الخدمة بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مدى فهم ووعي المديرين عينة الدراسة في منظمات الخدمة بمنطقة الجوف بمفهوم الجودة الشاملة؟
- ما هي إتجاهات المديرين في منظمات الخدمة بمنطقة الجوف نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي إتجاهات المديرين في منظمات الخدمة بمنطقة الجوف نحو الفوائد المتوخاة من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

- هل يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية والمهنية على إتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
- هل يوجد فروق بين منظمات الخدمة بمنطقة الجوف من ناحية تطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي العوائق التي تحول دون تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة بمنطقة الجوف؟

الفصـــل الثـــاني

الإطـــار النظـــري والدراســـات السابقـــة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

2-1 مقدمة:

ويتناول هذا الفصل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهميتها وتحديد أهم العناصر او الركائز المكونة لها، والتي تختلف في مسمياتها وتتفق في مضمونها من باحث لآخر.

لقد فرضت التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية على منظمات الأعمال المعاصرة مواجهة تحديات كبيرة تتمثل في التحسين المستمر لجودة منتجاتها (سلع أو خدمات) من جهة، وتخفيض تكاليفها من جهة أخرى، سعياً وراء النجاح والازدهار، أو البقاء على أقل تقدير في إطار بيئة عالمية التنافس. ولمواجهة هذه الظروف والتحديات، فقد ظهرت عدة موجات إدارية ساد الاعتقاد بأنها ستساهم بشكل فعال وكفء في التصدي لها. ومن هذه الموجات وكما وصفها (Kieser, 1997) دوائر الجودة (Quality Circles) وعملية إعادة الهيكلة (Business Process Reengineering) وإدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) والثقافة التنظيمية (Organizational Culture).

لقد استحوذ التطبيق المتسارع للكثير من تلك الموجات على اهتمام الباحثين والعلماء التي تناولت بحوث الكثير منهم الجدوى الحقيقية لهذه الموجات، هذا بالإضافة إلى إمكانية النقل الحرفي لها بين المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، وعبر الثقافات المختلفة (March, 1991).

2-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتي تتضمن مجموعة من المبادئ المرتبطة بعضها ببعض، وهي تتكون من مصطلحين: هما الجودة والشاملة، اما الجودة فتعني اداء العمل بمستوى متميز، واما الشاملة فتعني انها تؤثر في كل شيء فـــي المؤســـسة، وعلى كل عامل فيها، وتتطلب التزاما شاملا من الجميع، اداريين ومنفذين (ياغي، 1997).

لقد إنتشر في السنوات الأخيرة استخدام مصطلح "إدارة الجودة الشاملة" Ttoal Quality Management لكن ماذا يقصد بهذا المصطلح؟

في الحقيقة لقد اختلف الكتاب والباحثون حول تعريف محدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ولم يصلوا بعد إلى تعريف يمكن أن يكون مرجع في هذا الموضوع، وهذا أمر طبيعي لأن مفهوم الجودة نفسه يختلف تعريفه من شخص لآخر بناءاً على خلفيته المهنية والثقافية، فعلى سبيل المثال عندما طلب من ديمنج عالم الجودة والملقب (بأبي ادارة الجودة الشاملة) من قبل مجلة (Journal of Orgnization change management) تقديم تعريف محدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بإعتباره صاحب هذا المفهوم أجاب: انه لا يعرف ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة، وكان يشير في جوابه هذا إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يحمل معاني كثيرة بالنسبة للباحثين، فلكل باحث مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم (هيجان، 1994: 411).

ويشير (Hellsten & Klefsj, 2000: 239) إلى العديد من الأسباب التي تكمن وراء هذه الاختلافات حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهي:

1. استخدام مصطلحات متعددة عن مناقشة هذا الموضوع مثل مفهوم السيطرة الكلية للجودة، و(Lascelles Dule) ومفهوم التحسين الكلي للجودة، والسيطرة الواسعة على الجودة استخدم إدارة الجودة الاستراتيجية (Hellsten & Klefsj, 2000: 239).

2. انتشار تعريفات مختلفة لإدارة الجودة الشاملة أدى الى تفسيرات مختلفة حول إدارة الجودة الشاملة من وقت إلى آخر.

3. أن معظم الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة تكتب من خلال المستشارين والخبراء العمليين فلم تلقى الاهتمام الكافي من الأكاديميين بشكل واسع وبنفس الدرجة.

4. معظم الرواد لا يستخدمون مصطلح إدارة الجودة الشاملة على الرغم من أن معظم أعمالهم وأبحاثهم تتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

ومع ذلك فقد ظهرت محاولات عديدة لتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة نذكر منها:

تعريف وزارة الدفاع الأمريكية التي عرفتها: على أنها عبارة عن بعض المبادئ التوجيهية والفلسفية التي تمثل أساس التحسين المستمر للمنظمات من خلال الأساليب الإحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة بالإضافة إلى النظام الداخلي الذي يحكم عمل المنظمة التي يتم فيها تحقيق مطالب المستفيدين في الوقت الحالي والمستقبل (Elshennawy & Kimberly, 1992: 34).

وعرفها (Riley, 1993) وهو نائب معهد جوران المختص بتقديم الإستشارات بإدارة الجودة الشاملة على أنها: تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل، كما عرفت ايضا على أنها خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المديرون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العميل، وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل افضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت (القحطاني، 1993: 17).

كما عرفها (Rojer, 1992, P13) على أنها: " التزام وإشراك لكل من الإدارة والعاملين للقيام بالعمل من أجل تحقيق توقعات العميل أو تجاوز تلك التوقعات" وهذا التعريف يتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي:

1. إشراك والتزام الإدارة والأفراد.
2. أن إدارة الجودة الشاملة هي التزام لأداء العمل وليست برنامج.
3. أن هدف تحسين الجودة هو العميل بالإضافة الى توقعاته.

ويعرفها خفاجي (1995) بأنها نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين، وإعطاء صلاحيات اكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار، والتأكيد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات، والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء العمل في الحاضر والمستقبل، وذلك صمن كلفة تنافسية معقولة.

أما (Cohen & Brand, 1997:7) فقد عرفا إدارة الجودة الكلية على النحو التالي:

- إدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة لتحسين الجودة بشكل مستمر.
- الجودة: تلبية وتجاوز توقعات العميل.
- الكلية: تتضمن تطبيق البحث عن الجودة في كافة جوانب العمل بدءا من الاحتياجات للعميل وانتهاءآ بالتقويم الدقيق لمعرفة ما إذا كان العميل راضياً أم لا

كما عرفها الأحمدي وآخرون (1997) على أنها مجموعة من الأدوات والأساليب التي تكون استراتيجية شاملة بهدف تعبئة المجهود الجماعي للمنشاة ككل لكي تحقق أعلى رضاء للمستهلكين بأقل تكلفة.

كذلك عرفها (Oakland, 2000) على أنها: منهج لتحسين التنافسية والفعالية إذ أنها أساسا لطريق التخطيط والتنظيم، ووسيلة لاستيعاب العاملين لكافة الأنشطة بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية.

ويعرفها حمود (2000) بأنها الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة التي تسعى لان تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لان تكون أكثر فاعلية وكفـاءة لتحقيـق أهـداف المنشاة. أما العلي فيعرفها على أنها: تفاعل المـدخلات أي الأفـراد والأسـاليب والـسياسات والأجهزة لتحقيق جودة عالية للمخرجات، وهذا يعني إشراك ومساهمة العاملين كافة وبـصورة فعالة في العمليات الإنتاجية أو الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجـودة المخرجـات بهدف تحقيق الرضا لدى المستهلكين (العلي، 2000: 97).

وترى (Lau and Anderson,1998) إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتكون من ثلاث مكونات أساسية والواردة في الجدول رقم (1) أدناه.

جدول رقم (1)

المكونات الثلاثة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

إدارة	الجودة	الشاملة
1. الحاجـة إلـى التـزام الإدارة العليا.	1. التوجه نحو الزبائن.	1. الحاجة إلى روح الفريـق ومـشاركة الإدارة والموظفين معا.
2. وضع الأهداف والقـيم للمنظمة.	2. التحسين المستمر.	2. مسؤولية الجودة مناطة بجميع الأفراد.
3.القيادة.	3. التدريب والتطوير.	3. إشراك جميع المستويات الإدارية فـي تحقيق الجودة في المنظمة.
4. العمل علـى التغييـر المناسـب فـي الثقافـة التنظيمية.	4. الاهتمـام بـالأفراد وتشجيعه على الإبداع.	4. تطبيق نظرية النظم في تحقيق سياسـة الجودة.

Source: Lau and Anderson,1998

وقد أشارت المحمود (2004) إلى أن جميع تعاريف إدارة الجودة الشاملة تركز علـى الجوانب الآتية:

1. مفاهيم ومبادئ لتحقيق الجودة وزيادة الربحية وتحسين الإنتاجية في برامج المنظمة ككل.
2. طريق وسبيل لبقاء واستمرارية المنظمة والتحسين المستمر.
3. فلسفة إدارية تدرك صعوبة فصل حاجات العميل عن أهداف المنظمة.
4. أداء العمل بشكل صحيح ومن أول مرة.
5. التعاون بين العاملين وتكوين فريق العمل هو أساس للنجاح والجودة.

ونختم التعريفات بتعريف مفصل على أساس الكلمات المكونة للمصطلح من كتاب "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات" لمحفوظ جودة (2006) حيث يقول:

إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة. (جودة، 2004: 23).

2-3- نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

نشأ هذا المفهوم وترعرع في اليابان ولكن على يد الأمريكي (W.Edward Deming) الذي وجد الأرض الخصبة لأفكاره عند المهندسين اليابانيين فقد بدأ بإلقاء محاضرات عن الجودة وعن الأساليب الإحصائية للجودة وسرعان ما انتشرت أفكاره في عموم اليابان ومن ثم إلى أمريكا وأوروبا ثم باقي دول العالم. وممن كان له إسهامات في تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Joseph Juran) فقد نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة في عام (1951) حيث أكد

فيه على مسؤولية الإدارة عن الجودة. وفي السبعينات من القرن العشرين طرح (Philip Crosby) مفهوم العيوب الصفرية Zero defect والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى (جودة، 2004: 25).

وعلى الرغم من ظهور الجودة منذ زمن بعيد إلا انه لم يظهر كوظيفة أساسية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة، إذ أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على انه وظيفة تعادل تماما باقي الوظائف الأخرى. وقد تطور مفهوم الجودة بشكل تدريجي حتى أصبح الحديث عن مدخل متكامل لمبدأ الجودة والالتزام بها في مختلف مكونات العمل بالقدر الذي يشمل الجودة في المدخلات، والجودة في الاتصال، والجودة في اتخاذ القرارات، والجودة في السياسات التشغيلية، والجودة في الإشراف والمتابعة سعيا لتأكيد الجودة في الخدمات والمنتجات، وإدارة الجودة الشاملة في غايتها نموذج نظامي متكامل يهدف إلى تحسين وتطوير أداء المنظمات بالقدر الذي يؤمن رضا العملاء عن خدماتها ومنتجاتها (المحمود، 2004).

وبشكل عام فقد مر مفهوم إدارة الجودة بأربع مراحل رئيسية:

1. مرحلة الفحص: (Inspection)

كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج، وكان القرار الرئيسي السائد خلال تكل الحقبة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وما هو عدد المنتجات التي تخضع للفحص (زين الدين، 1996: 13).

إن هذه العملية تهتم بالمقام الأول في إكتشاف الأخطاء بعد وقوعها، ورغم أنها كانت تؤدي دور لا بأس به إلا أنها لا تعمل على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو الوقاية من مسببات الأخطاء.

ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن الثامن عشر، وهي فترة ظهور الإنتاج الكبير وتلاشي نظام الإنتاج الحرفي القائم على إنتاج عدد محدد من المنتجات الذي كان يصاحبه متابعة جودة الإنتاج أثناء عملية الإنتاج نفسها. ومع ظهور الثورة الصناعية أصبح الإنتاج بأحجام كبيرة، مما استدعى ضرورة وجود وظيفة مستقلة تقوم على أخذ العينات وفحص المنتجات لمعرفة درجة المطابقة للمواصفات (المحمود، 2004).

2. ضبط الجودة (Quality Control):

وتعني كل نشاط قائم على المحافظة على مطابقة السلعة المنتجة للمواصفات، باستخدام الأساليب الإحصائية كعينات القبول، العينات الإحصائية، خرائط الرقابة على الجودة، وكما يقول Dale Besterfield بأن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة وبالتالي فضبط الجودة يشمل التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة، والتأكد من أن الإنتاج وما بعد الإنتاج متوافق ايضا مع المواصفات (Besterfield, 1994: 2) ومما سبق يتبين أن عملية ضبط الجودة هي مرحلة متقدمة جداً من عملية الفحص من حيث تعقيدها والأساليب المستخدمة فيها.

3. تأكيد الجودة Quality Assurance:

في هذه المرحلة فإن التركيز لم يعد في مرافقة المنتجات واكتشاف الأخطاء فيها، ولكن اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها وذلك بالوقاية من أسباب حدوث المشاكل، وبالتالي منع وقوع الأخطاء منذ البداية.

والاعتماد الرئيسي في هذه المرحلة منصب على عملية بناء الثقة في المنتج أو الخدمة بأنها مطابقة لمتطلبات الجودة.

إن تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة (جودة، 2004: 26).

ويمكن تلخيص ميزات هذه المرحلة بأربعة عناصر أساسية هي:

1. الاهتمام بدراسة تكلفة الجودة والقرار الاقتصادي الخاص بتحديد مستوى الجودة.
2. ظهور مدخل الرقابة الشاملة على الجودة (TQM) الذي كان النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة.
3. الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية للسلع المكونة من أكثر من جزء عن تصميم المنتج، والاعتمادية للسلع هي عملها بشكل جيد ولفترة زمنية محدده بأقل عدد من المشاكل والأعطال للوصول إلى تخفيض المعيبات إلى الصفر.
4. التركيز على اختفاء نسبة المعيب (Zero Defects) (المحمود، 2004: 15).

4. إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):

في أوائل الثمانينات بدأ الإعلام الأمريكي يتحدث عن التطور الياباني ومزاياه وآثاره العظيمة ومنذ ذلك الوقت تم إعادة الاعتبار لأفكار دمينج في الولايات المتحدة الأمريكية والجدول رقم (2) يبين أبرز الأحداث في تطور حركة إدارة الجودة الشاملة منذ أيام فردريك تايلور (Fredrick Taylor) أبو الإدارة العلمية (Goetch, and Davis, 1994: 9).

جدول رقم (2)
تطور حركة الجودة الشاملة

السنة	الأحـــداث
1911	نادى تايلور بدراسة الزمن والحركة في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" والذي كان مؤشراً لولادة مفاهيم جديدة بالكفاءة.
1931	عرض شيورات (Walter Shewrat) فكرة السيطرة على الجودة إحصائيا من خلال كتاب الرقابة الاقتصادية على الجودة في المنتجات الصناعية.

1941	عمل ديمنج كمعلم لأساليب وتقنيات الرقابة النوعية أثناء عمله في دائرة الحرب الأمريكية.
1950	بدأ ديمنج بتعليم مفاهيم الجودة في اليابان.
1951	نشر جوران كتابا عن رقابة الجودة
1970	قدم كروزبي (Philip B. Crosby) فكرة العيوب الصفرية
1980	بدأ الإعلام الأمريكي يتحدث عن التطور التكنولوجي في اليابان.
1981	بدأت الشركات الصناعية الشهيرة الكبرى تفكر بأفكار ديمنج حيث دعته لإلقاء محاضرات وندوات وذلك من أجل التحدث للإدارة العليا.
1982	نشر ديمنج كتابا بعنوان: الجودة، الانتاجية، الوضع التنافسي.
1987	أنشأ الكونغرس الأمريكي جائزة (MBNQA) وهي جائزة الجودة لمالكوم بولدريج.
1988	وزير الدفاع الأمريكي يصدر تعليماته لدائرة الدفاع الأمريكية من أجل تبني مفهوم الجودة الشاملة.
1989	فلوريدا للطاقة والكهرباء وهي أول شركة أمريكية تربح جائزة ديمنج.
1993	مدخل الجودة الشاملة أصبح وبشكل واسع يدرس في المعاهد والجامعات الأمريكية.

Source: Goetch, and Davis, 1994: 9

2-4- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

كأي مبدأ أو فكرة إدارية، فقد بدأ الحديث يزداد في العقدين الأخيرين عن جدوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهل ستكون المنقذ لكل المشاكل والصعاب التي تواجهها المنظمات اليوم، خاصة مع احتدام المنافسة بين المنظمات العالمية وانحسار الدور الذي كانت تقوم به الحكومات لحماية شركاتها في ظل اتفاقيات منظمة التجارة العالمية؟

ومن خلال الإطلاع على العديد من الدراسات التي قام بها الباحثون على اختلاف بيئاتهم فقد وجد أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى:

1. زيادة الفاعلية التنظيمية، فالإدارة الشاملة للجودة تعزز قدرة العمل الجماعي، وتحقق تحسينا أفضل في الاتصالات والعمل على إشراك العاملين في حل المشاكل وتحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين (البستنجي، 2001، المدهون 1999).
2. ارتفاع سعر السهم (Heller, 1994).

3. تحسن الأداء المالي (Butler, 1995-96; Evans, 1995, VanHorn, 1997; Zairi, 1993, Rao et al., 1996; Ahire, 1996).

4. زيادة الكفاءة والفاعلية الداخلية والخارجية (الصرن، 2001؛ حمود، 2000). (Rust et al., 2002).

5. انحسار شكاوى العملاء وتقليصها، وبالتالي زيادة نسبة الرضا لدى العملاء مما يؤدي إلى تحسين صورة وسمعة المنظمة في نظر مجتمع الأعمال ونظر العملاء في السوق، (الصرن، 2001، حمود، 2000، آل رحمة، 1999، شعبان، 2003، Abingdon and Long, 2000).

6. تحسين علاقات الموظفين (Butler, 1995-96; Rao et al., 1996).

7. انخفاض مستويات دوران العمل (Butler, 1995-96; Raoet al., 1996; Guimaraes, 1997).

8. زيادة الابتكارات والتحسينات المستمرة سواء كانت على المنتجات او الخدمات والعمليات (Stevenson, 2002; Vinten, 2000).

9. زيادة الحصة السوقية. (Butler, 1995-96; Rao et al., 1996).

10. تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل الأيزو 9000 (آل رحمة، 1999؛ Vinten,2000).

11. انخفاض نسبة التسرب الوظيفي والغياب ونسبة الإجازات المرضية وإصابات العمل (Vinten,2000؛Stevenson,2002؛ زين الدين،1994).

12. تمثل منهجا ووسيلة لتحديد وتقليص زمن الإنتاج، وتقليص وقت وجهد الموظفين (البستنجي،2001؛ الصرن،2001؛ Hughes and Holsall,2002).

13. محاولة حل مشكلة نقص الموارد من خلال تخصيص الوقت اللازم لانجاز المهام أو تقديم الخدمة لأكبر عدد من الموظفين بدلا من حصرها في بيئة معينة، أو زيادة كمية العمل المنجز، وبذلك يتم تخفيض تكاليف الخدمة (البستنجي،2001؛ الحسين والسامرائي،1996؛ Jun and Cai,2001).

2-5- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يتفق معظم الباحثين والمختصين على أن أهداف إدارة الجودة الشاملة تتمحور في النقاط التالية (البطاني والسنفي، 2005):

1- تحقيق رضاء المستهلك وتلبية رغباته الحالية والمستقبلية.

2- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، والتفوق والتميز على المنافسين.

3- زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة.

4- زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات (قدرة على استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات).

5- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.

6- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل بحيث تكون المنظمة هي الأفضل دائماً.

7- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.

2-6- عناصر إدارة الجودة الشاملة:

كما هو الحال في تعريف إدارة الجودة الشاملة، فقد تباينت آراء المفكرين والأكاديميين في تحديد العناصر التي تتكون منها إدارة الجودة الشاملة، ومع هذا فإن الآراء تكاد تتفق في بعض المبادئ الأساسية كما التركيز على العميل ودور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكذلك دور الموظفين من خلال توسيع مشاركتهم وغيرها من المبادئ.

يتفق(Imour and Hunt, 1995: 57) مع (Blakemore, 1989:6) على أن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تشمل ما يلي:

1. إن الجودة العالية لا تكلف الكثير، بل على العكس توفر الكثير على المدى الطويل.
2. ملائمة الهدف بحيث يلبي رغبة واحتياجات العميل.
3. يعمل الموظفون ضمن نظام محدد ومعروف.
4. التركيز على البرامج التدريبية.
5. أن يعمل الجميع في خدمة العميل.
6. أن يتم توجيه الجهود من خلال خطة مدروسة بحيث لا تكون السلوكيات ناتجة عن ردود فعل، بل يجب أن تكون السلوكيات ناتجة عن تطبيق أسلوب علمي.
7. إبراز الجودة في العمليات الداخلية نفسها.
8. أن يستخدم مفهوم التحسين كأحد أسس الحياة.
9. الرقابة على العمليات والنشاطات وليس على النتائج.
10. أن يتم تأسيس إدارة العمليات والنشاطات على استخدام جيد للبيانات والحقائق وليس على صنع قرارات مبنية على آراء شخصية.

2-7- عناصر إدارة الجودة:

1- التركيز على العميل:

يعد العميل نقطة الارتكاز بالنسبة للمنظمات التي سلكت طريق إدارة الجودة الشاملة تبدأ وتنتهي وتدور حوله أهدافها وطموحاتها وإجراءاتها وتحسيناتها. والتطبيق السليم والناجح لإدارة الجودة الشاملة يعتمد على أهمية تحديد عملاء المنظمة الداخليين والخارجين والتعرف على احتياجاتهم وطبيعة وجودة الخدمات التي يرغبونها ومن ثم العمل على تحقيقها. وقد أعطت إدارة الجودة الشاملة بعداً أعمق لمفهوم العميل. فالعميل لا يقتصر على عملاء المنظمة الخارجيين "المستفيد النهائي" بل اتسع ليشمل الموظفين والمنظمة والمجتمع ككل. واستنادا لهذا المفهوم يمكن تحديد العميل بأنه "الشخص أو العملية الذي يتأثر بالخدمة أو العملية التي تؤدي إلى الحصول إلى الخدمة" (خضراء،1998).

2- القيادة والإدارة:

إن كل أدبيات إدارة الجودة الشاملة تؤكد على أن التزام ودعم الإدارة العليا في المنظمة بعمليات التحسين والمشاركة من أسس التطبيق السليم والناجح، فنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد وبشكل كبير على إيمان واستيعاب القياديين لمفهوم الجودة الشاملة ومبادئها. ويعتبر هذا المبدأ-القيادة والإدارة- ذو أثر مباشر على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأخرى.

إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً بسيطاً يمكن استقطابه ودمجه بسهولة بالعمليات الإدارية للمنظمة بل تتطلب تغيير جذري وأساسي في جميع جوانب المنظمة والجهة الوحيدة في منظمات الأعمال القادرة على اتخاذ هذا القرار الاستراتيجي ودمج تخطيط وغدارة الجودة بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل هي الإدارة العليا (رسالة معهد الإدارة، 2000).

3- **المشاركة وفرق العمل:**

تعد المشاركة مبدأ أساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة فالعاملين دائماً أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشاكل التي تواجههم في أداء أعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة وذلك لممارستهم لهذه الأعمال بشكل يومي بالإضافة على أن المشاركة الفعالة تخلق مناخاً من القبول وعدم مقاومة التغير.

إن اشتراك الموظفين في اتخاذ القرارات يشجع الموظفين على الإبداع ويرفع الروح المعنوية ويؤدي إلى درجة أكبر من الانتماء للمنظمة والالتزام نحو العمل ويستلزم هذا المبدأ بناء نظام اتصالات فعال قادر على نشر المعلومات اللازمة بين الموظفين وتدريب الموظفين على مهارات الاتصال والمهارات الفردية في عملية الحوار والمناقشات المفتوحة.

4- **الوقاية بدلا من التفتيش:**

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ الوقاية وذلك عن طريق الفحص والتحليل المستمر سعيا لمعرفة المشاكل قبل حدوثها الحلول المناسبة لها وتفادي وقوعها، فإدارة الجودة الشاملة تتعامل مع المشاكل على أنها فرص للتطوير لها لما تمكنت المنظمة من اكتشافها وإيجاد الحلول المناسبة لها قبل وقوعها. فتكلفة الوقتية اقل بكثير من تكلفة العلاج. وتوفير المطابقة البشرية والمالية من أجل الكشف عن العيوب أو الأخطاء في العمليات الإنتاجية (فرحات،1996).

5- **تطوير إدارة الموارد البشرية:**

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمجتمع، وبذلك فهي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها (الهيتي، 2003).

وتعد إدارة وتطوير الموارد البشرية من أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة ومفتاح النجاح للعناصر الأخرى ونظام إدارة الجودة الشاملة يتكون من جانبين أساسين:

الأول: يتعلق بالعنصر التقني ويشمل على عمليات الإنتاج وعمليات التصميم وأدوات السيطرة..........وغيرها.

الثاني: يتعلق بالعنصر البشري والذي يهتم بتشجيع وحث وتدريب وتحفيز الموظفين على الالتزام والمشاركة بشكل فعال بعمليات التحسين المستمر والتركيز على العميل (الخلف،1997).

6- التخطيط الاستراتيجي للجودة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة استراتيجيه تنافسية تعتمد منظمات الأعمال عليها لتحقيق البقاء في سوقها المحلي والعالمي.

أن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعي منظمات الأعمال لتحقيقها وكذلك يتطلب مشاركة جميع الموظفين ولا يمكن تحقيق ذلك دون وجود خطة إستراتيجية تنسق هذه الجهود وتوحدها وتعتبر الخطة الإستراتيجية أفضل أداءه للتقويم المستمر من خلال معرفة مأتم إنجازه بما ينبغي تحقيقه (الخلف،1997).

وقد أوضح (Hutchins) أن الجودة الشاملة تتكون على الأقل من مبدأين أساسيين هما:

1. وجود إستراتيجية عمل معدة على أساس بيانات ومعلومات متعلقة بالعملاء هدفها التعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة لدى المنافسين.

2. وجود سياسة لتحسين وتطوير الهياكل الإدارية بهدف تحقيق معدلات أسرع للتحسين في أداء جوانب العمل والخدمات كافة تفوق المعدلات التي يحققها المنافسون الآخرون (Hutchins, 1993: 6).

وبعد استعراض العديد من الآراء حول المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والصادرة من العلماء والكتاب، فإنه يمكن تلخيصها بالنقاط التالية:

1- التركيز على العميل:

يعتبر التركيز على المستهلك – العميل- أحد أهم الركائز النظرية والعملية التي يستند إليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والمستهلك يشمل أي فرد يتعلق بعضا من الإنتاج أو الخدمات سواء كان من داخل أو خارج المنظمة.

(Mohrman et al., 1995; Berndin and Russel, 1998)

وتقوم الجودة على أساس أن استمرار ونجاح نشاطات المنشأة يعتمد- إلى حد كبير- على توافر احتياجات ومتطلبات العملاء ومحاولة تنفيذ توقعاتهم، حيث إن رضا العميل يعد الركيزة الأساسية والقاعدة المتينة التي يجب أن تنطلق منها طموحات المنشأة في المستقبل. إن نظام إدارة الجودة يوسع مفهوم ودائرة العملاء لتشمل أيضا الموظفين العاملين داخل المنشأة ويعدهم عنصراً مهماً وحيوياً من عناصر مجموعة العملاء (ابن سعيد، 1997: 91).

ومن هذا المنطلق فإن جميع الموظفين داخل المنظمة هم أيضا عملاء لبعضهم البعض فالعمل – عادة- لا يمكن انجازه من خلال فرد واحد، لذلك فالموظف الأول يعتبر عميل للموظف الثاني وهكذا في سلسلة تنتهي بالمستهلك خارج المنظمة.

وإذا ما أرادت المنظمات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فإن عليها الاهتمام والتركيز على العميل داخل وخارج المنظمة.

وتتضمن المبادئ الأساسية لخدمة العميل والعناية به ما يلي (جودة، 2006):

أ- **التلبية الفورية Promptness**: استعداد المنظمة لتلقي مطالب العميل والسرعة في إنجاز هذه المطالب.

ب- **القدرة على تلبية الوعود Reliability (الموثوقية)**: ضرورة توفر الخبرة في موظفي المنظمة عند أداء الخدمة، وتقديم المشورة المتخصصة.

ج- **الدقة في التعامل Accuracy**: وتزويد العميل بالمعلومات، بالإضافة إلى الدقة في الوفاء بالالتزامات.

د- **إبداء المودة Courtsey (الكياسة)**: توفير جو الألفة والمودة مع العميل، ومخاطبته على نفس مستوى تفكيره يساهم في شعور العميل بأن له قرين في المنظمة يتفهمه ويعمل لصالحه. من الضروري أن يعرَف موظف المنظمة نفسه أمام العميل وان يكن له الاحترام وان ينصت لقضاياه باهتمام.

هـ- **اللياقة في التعامل Tactfulness**: غضب العميل يكمن دائماً في عدم كون البائع لبقاً في إبلاغه بعدم إمكانية تلبية طلباته بالصورة التي طلبها والعميل يطلب أن يرى البائع دائماً مساعداً وناصحاً.

و- **دقة وشمول المعلومات Information**: يتوقع العميل أن يكون مصدر المعلومات عن المنظمة موثوقاً به ويود أن يعرف أي تغيرات أو إضافات تتعلق بالخدمة المقدمة له، بشرط أن تكون هذه المعلومات دقيقة و كاملة.

ز- **الانصات إلى العميل Listening**: الاهتمام بالعميل والإنصات له دون مقاطعة هو نصف الطريق إلى تفهم رغباته. المطلوب الإنصات إلى العميل حتى لو كان العميل غير موضوعي في الحديث.

ح- **حق العميل في الاعتراض The right to object**: فمن حق العميل أن يعترض وعلى موظف المنظمة أن يجيب على اعتراضاته (عبد الحميد، 1993).

2- التحسين المستمر:

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنشآت التي ترغب في عملية التطوير. ويرتكز المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة نهائية ومن الضروري أن تتلقى كل خطوة من هذه الخطوات ما تحتاجه وتستحقه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغير تلك المحصلة النهائية (ابن سعيد، 1997).

إن التحسين المستمر قد يتطلب تحسين سرعة الإستجابة، التي تتطلب تبسيطا كبيرا لصيرورات العمل، وان تحقيق تحسينات في فترة الاستجابة يؤدي إلى تحسينات مستمرة للجودة والإنتاجية. وبسبب العلاقة التكاملية بين سرعة الاستجابة والجودة وأهداف الإنتاجية فإن ذلك يتطلب أن يؤخذ في الاعتبار الترابط والتناغم والتوازن فيما بينها في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتقويم (Erans and Lindsay, 1996).

3- العلاقة مع الموردين:

إن اختيار الموردين على أساس الجودة لا السعر وتقليص أعدادهم على هذا الأساس يعتبر أمرا رئيسا في توكيد جودة الموردين. كذلك فإن وجود إطار واضح ومفهوم يسمح بتقييم آداء المورد، ومدى مطابقة المواد المزودة للمواصفات الموضوعة، ومدى متانة هذه المواد ودرجة الاعتماد عليها، ومدى جودتها مقابل أسعارها من الأمور الضرورية لعملية التقييم، ويراعى في علاقة المورد مع المنظمة أن تعتبر المنظمة الطاقة الإنتاجية للمورد وقدرته الحالية والتوصيلية ومدى إمكانية تقديم المساعدة التقنية له (Ahire et al. 1996).

ويقول هارتلي ورفاق (Hartly et al., 1997) إن وجود نظام متكامل لربط المورد بالمنظمة يؤثر إيجابيا على كفاءة عمليات تطوير المنتج الحالي أو تقديم منتج جديد، وعلى سرعة تقديم هذا المنتج الى السوق. (النيادي، 1999).

4- توكيد الجودة:

يتطلب توكيد الجودة أخذ القياس الملائمة والمناسب بدءاً من عملية تصميم المنتج، وخلال مرحلة تصنيعه/ تقديمه وحتى وصوله إلى العميل (معلا، 1998 ؛ Kinghts and Mc-Cobe, 2002).

كما أن توكيد الجودة ذو أثر فعال في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة سيما وأن اعتماد ذلك أساساً واعتباراً من عمليات تصميم المنتج أو الخدمة، إذ أن دقة المواصفات المعتمدة في التصميم ذات أثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة مع التصميم أثناء الأداء التشغيلي للعملية الإنتاجية (العنزي، 2001؛ شعبان، 2003).

5- إدارة القوى البشرية:

إن المحور الأساسي في فلسفة إدارة الجودة الشاملة يكمن في العنصر البشري، لذلك فإن حسن إدارته والاهتمام به وتذليل كل الصعوبات التي تعترض طريقة، هو الأساس لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

إن نجاح أي منظمة يعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات، وهذا الأمر يتطلب أن يكونوا محل العناية والاهتمام في جميع النواحي الخاصة بهم بدءاً من عملية الاختيار والتعيين، وشغل الوظائف وتقييم الأداء، وبرامج التدريب، وأسلوب التحفيز، وبناء فرق عمل ذاتية الإدارة وأخيراً المشاركة والتعاون في إظهار المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر (زين الدين، 1996)؛ (Evans and Lindsay 1996).

إن الربط بين إدارة القوى البشرية من جهة وبين الإستراتيجية الإنتاجية وأداء المنظمة من جهة أخرى أمر هام وحساس فقد تبين من خلال دراسة ميدانية وجود علاقة مباشرة ما بين الأنشطة التطويرية لإدارة القوى البشرية وبين الإستراتيجية الإنتاجية والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة من الناحية المالية (Youndt et al., 1996).

6- نظام المعلومات والتغذية العكسية:

إن القرارات الصحيحة لا يمكن أن تتخذ من دون معلومات صحيحة، لهذا فإن تدفق المعلومات أمر مهم في عملية المحافظة على الجودة المقدمة من المنظمة.

إن استمرار تحسين الجودة يعتمد ويقترن بالتدفق الدقيق للمعلومات عن العمليات التي ينتج عنها منتج المنظمة، وعن الموظفين، والوكلاء، والبائعين، والعملاء والمساهمين، وأصحاب المصالح، والمجتمع ككل. كذلك فإن توفر تغذية عكسية عن الجودة وأدائها للموظفين والمشرفين والمديرين في الوقت المناسب وبشكل مستمر يسمح بتحسين العمليات وبالتالي رفع مستويات الجودة مما يساهم في زيادة فرص النجاح والإبداع والتميز للمنظمة وزيادة ارتباط عملائها بها (زين الدين، 1996).

7- التزام الإدارة العليا:

إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا بسيطا يمكن استقطابه ودمجه بسهولة بالعمليات الإدارية للمنظمة بل تتطلب تغيير جذري وأساسي في جميع جوانب المنظمة (Chobadian and Gallear, 1996)، لذلك فإن الإدارة العليا في أي منظمة تلعب الدور الأهم في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأحياناً تكون الإدارة العليا هي المسؤولية عن فشل التطبيق، إذا ما اعتقدت أن التغيير اللازم لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من اختصاص باقي أقسام المنظمة.

إن التغيير يجب أن يبدأ من رأس الهرم الوظيفي في المنظمة، حتى يكتب له النجاح، فالجودة حسب منظور إدارة الجودة الشاملة مسؤولية جماعية ليست مسؤولية قسم الإنتاج أو الإدارات الدنيا أو قسم الجودة، يمارسها القيادي ليشكل النموذج والقدوة للعاملين من خلال (رسالة معهد الإدارة، 2000):

- التواجد المستمر وسهولة وصول الموظفين إلى الإدارة.
- وضوح الدعم والاشتراك بالتنفيذ وتقدير جهود التحسين والتطوير في الجودة.
- الالتزام والدعم طويل الأمد لعملية التحسين المستمر.
- وجود تصور ورؤيا واضحة واتباع سياسات ثابتة ترسم الخطوط العريضة للتنفيذ.
- تخصيص الموارد البشرية وغير البشرية لعمليات تحسين وتطوير الجودة.
- نشر ثقافة الجودة داخل المنظمة.

8- القرارات المبنية على الحقائق:

تسعى كل منظمة أن تكون القرارات الصادرة من صانعي القرار صحيحة قدر الإمكان، وهذا لا يتأتى إلا من خلال المعلومة الصحيحة المبنية على بيانات دقيقة وصحيحة في نفس الوقت.

هذا ويحتاج القرار الإداري أن يبنى من الواقع الفعلي للمنظمة الذي يعيه الموظف ويدركه ويعايشه كل في مجاله بشكل دائم. لذا فإن إتاحة الفرصة لمشاركتهم ومساهمتهم، كأفراد أو جماعات في مختلف مستوياتهم، أصبحت ضرورة حتى تتوفر لمتخذ القرار البيانات والمعلومات المستقاة من الواقع الحقيقي والمعتبرة لكل الظروف والملابسات التي تساعده على اتخاذ القرار المناسب (فرحات، 1996).

2-8- فوائد تطبيق الجودة الشاملة:

من تجارب الشركات التي قامت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وبشكل ناجح يمكننا استعراض أهم أهداف وفوائد الأخذ بهذا المنهج وذلك على النحو التالي: (عبد الفتاح، 1996). انخفاض شكاوي المستهلكين والعملاء من جودة السلعة أو الخدمة من خلال تحقيق رضاهم وإشباع احتياجاتهم بجودة عالية، وتخفيض التكاليف (الالتزام بالمعايير النمطية لتكلفة ومعدل كمية المواد الخام المطلوبة لإنتاج الوحدة، وزيادة نصيب السوق (الحصة السوقية) وإكساب المنظمة السمعة وثقة المستهلك، وتخفيض شكاوي العاملين وانخفاض نسبة الحوادث الصناعية، وزيادة الفاعلية، وتحقيق المخزون المناسب، وتخفيض الأخطاء، وتخفيض تأخر التسليم، وزيادة الأرباح وزيادة الإنتاجية وخفض دورة الإنتاج، وتخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضا العملاء، وضمان النمو المستمر للمبيعات، وتحسين العلاقات والإنسانية ورفع الروح المعنوية. وتؤكد الدراسات والبحوث أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تحقق فوائد ومنافع متعددة منها (Welsh and Dey ,2002) إشراك الكادر الأكاديمي والكادر الإداري في التطوير والتحسين المستمر، وصناعة القرارات في ضوء الإدارة بالحقائق، و إيجاد بيئة داعمة للتحسين المستمر، وإيجاد وتعزيز ثقافة منظمة داعمة للجودة، وتدريب كادر الكادر البشري على كيفية الاستفادة من فلسفة إدارة الجودة الشاملة في حل المشكلات، والوقاية من الأخطاء الأكاديمية والإدارية قبل وقوعها، والتركيز على التعليم والتدريب المستمر، وزيادة القدرة التنافسية، وتطوير امكانات الموارد البشرية، زيادة كفاءة استخدام الكادر البشري، ووضع نظام إداري ومالي فاعل، ووضوح الأهداف وتحديد الواجبات والمسئوليات بدقة، زيادة استخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات التحسين والتطوير، وتعزيز العمل الجماعي بين العاملين، والقدرة على تزويد المجتمع بكوادر بشرية متميزة في الجوانب.

2-9- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

لا يوجد إتفاق من الكتاب والباحثين بشأن متطلبات التطبيق وبغض النظر عن ذلك يمكننا إيراد أهم المتطلبات وذلك على النحو التالي:

1- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة:

إن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو في الواقع قراراً استراتيجيا يتم اتخاذه من قبل القادة الإداريين لذا فإنه لا يمكن ضمان التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة إلا من خلال دعم وتأكيد الإدارة العليا والذي يجب أن يكون لديها الإدراك الكامل بمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة وبالتالي اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر ويتمحور دعم الإدارة العليا في الآتي (عبد الفتاح، 1996):

- الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع العاملين ومختلف مستويات المنظمة في ضوء خطة عمل واضحة.
- تخصيص الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق هذا المدخل الحديث.
- تحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد الاتصال والتنسيق اللازم.
- الالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات.

2- التوجيه بالمستهلك وتعميق فكرة العميل يدير المنظمة:

يعتبر العميل هو محور كل المجهودات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة لذا فإن على المنظمة أن تعمل على (عبد الفتاح، 1996):

- تقييم مستوى رضاء عملائها من خلال إنشاء نظام معلومات.
- أن تحرص المنظمة على تحديد وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم وأي متغيرات في حاجاتهم وآرائهم.

-أن تعمل على إشباع تلك الاحتياجات كماً ونوعاً وفي الوقت المناسب.

-أن تعمل على تطوير العلاقات معهم.

3- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة:

حيث وأن على المنظمة للوصول إلى هذا المطلب أن تعمل على (عبد الفتاح، 1996):

-تشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل وحلقات الجودة.

-إعداد وتهيئة العاملين بمختلف المستويات وإقناعهم بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

-نشر الوعي وتثقيف العاملين وتعزيز شعورهم بالمسؤولية.

-تنظيم العمل وتحديد الأسلوب الذي يتم من خلاله تفويض السلعة.

-وضع نظم التحفيز والمكافآت.

-وضع نظم مراقبة الأداء.

-وضع الخطط والبرامج وتحديد الفترة الزمنية للتنفيذ.

-حث العاملين على الابتكار والمبادرة.

-إيجاد قواعد إجراءات العمل.

-أن يتم مواجهة الأخطاء وقت وقوعها وأن ينظر الأفراد إلى الأخطاء على أنها فرص ثمينة للتحسين.

4- مقياس الأداء للإنتاجية والجودة:

هذا يتطلب وجود نظام قادر على القياس الدقيق مبني على الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد الاختلالات السلبية في أداء وتنفيذ العمليات والأنشطة والعمل على القضاء على هذه الاختلالات جذرياً وهذا يتطلب تدريب العاملين على (عبد الفتاح، 1996):

- استخدام التحليلات الاحصائية البسيطة التي تساعدهم على جدولة أعمالهم وادائهم لفترة طويلة.

- التحديد الزمني والمتوسط الحسابي الذي يحتاج إليه العامل لكل عملية وهذا يساعد الإدارة على السيطرة على الأداء الكلي للمنظمة والأداء الجزئي للأفراد.

5- الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمنظمة:

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستوجب الاهتمام بالموارد البشرية و إدارتها بفعالية وذلك من خلال (عبد الفتاح، 1996):

- وضع نظام للاختيار والتعيين.
- توصيف الوظائف.
- تقييم الأداء.
- التدريب المستمر.
- التحفيز والمكافآت للفريق المبدع من العاملين.
- تقييم أداء العاملين يقوم على فكرة الفريق الواحد.
- ضمان المشاركة في وضع الخطط.

6- التعليم المستمر:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتعلم مفاهيمها يتطلب أن يتم تأهيل جميع العاملين من خلال وضع خطة للتدريب والتعليم على كل المستويات لأن ذلك يضمن تعزيز قدرة العاملين على الأداء المتميز وإكسابهم المهارات اللازمة في استخدام الأساليب والأدوات المناسبة.

10-2- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لتطبيق إدارة الجودة فإن الأمر يتطلب المرور بثلاث مراحل هي (عبد الرحمن، 1995م):

المرحلة الأولى: تخطيط الجودة:

وتبدأ هذه المرحلة بالتعرف على احتياجات العملاء وأحلامهم وآمالهم وطموحاتهم وترجمة هذه الآمال إلى منتجات أو خدمات لتلبية تلك الاحتياجات في ضوء مجموعة من المعايير والمقاييس المحددة مسبقاً وعادة ما يتم ترجمة هذه الاحتياجات في صورة موازنات تخطيطية توضع في شكل برامج عمل بصورة كمية تقديرية.

المرحلة الثانية: الرقابة على الجودة:

وهذه المرحلة تبدأ بتحديد النقاط الإستراتيجية للجودة في كل مجال ووضع معايير للمقاييس، ويتم مقارنة فورية للبيانات الفعلية بما سبق أن خطط له، ودراسة وتحليل الفروقات واتخاذ القرارات التي تتطلب إما تعديل الخطة أو النظر في أساليب التنفيذ.

المرحلة الثالثة: تحسين جودة الأداء:

إن عملية تحسين الأداء هي عملية مستمرة ومتواصلة لتطوير الخدمات والمنتجات وتحقيق رغبات العميل المتعددة والمتجددة والتي قد تكون غير محددة أو معروفة وفي هذه المرحلة يتم التحسين بصفة دائمة ومستمرة لتحقيق رضا العميل والعاملين والمجتمع.

كما ذكر كل من (Stevenson,2002؛ Abingdon and Long,2000؛ البستنجي،2001؛ العلاونة،2002؛ الصرن،2001) أن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمر بعدة مراحل وخطوات، هي:

الخطوة الأولى

التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ البرنامج، وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وأساليب تطبيقها، وتشكيل فرق تحسين الجودة.

الخطوة الثانية

خلق تصور وفلسفة للمنظمة، وإيجاد نص واضح لرسالة المنظمة يحتوي على الأهداف العامة وأهداف الجودة التي تسعى لتحقيقها وإيصالها لجميع أفرادها.

الخطوة الثالثة

تشكيل مجلس للجودة يضم في عضويته المديرين التنفيذين في المنظمة ورؤساء الأقسام المختلفة فيها، حيث يقوم هذا المجلس بالإشراف على عملية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرنامج.

الخطوة الرابعة

تكوين استرتيجية لإدارة الجودة الشاملة، بحيث يتم الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة، ودمج نشاطات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجيات وخطط المنظمة، وتكوين نظام داخل وحدات المنظمة لوضع أهداف محددة الجودة الشاملة داخلها، وتحديد كيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج الجودة، واستخدام الأنظمة الادراية الحالية في تنفيذ هذا البرنامج.

الخطوة الخامسة

اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج إدارة الجودة، وهل سيكون في كل المنظمة؟ واختيار وحدة أو قسم في البداية البرنامج، وتحديد مدى استعداد وجاهزية هذا القسم للتغيير.

الخطوة السادسة

تحليل احتياجات تدريب المديرين التنفيذين ورؤساء الدوائر والموظفين علـى مفـاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة لكل مجموعة، والمواضيع التي يتم التدريب عليها، والموارد اللازمة للتدريب والبرنامج الزمني له، وكوادر التدريب المطلوبة.

الخطوة السابعة

التأكد من أن أقسام المنظمة قد طورت معايير لقياس مدى مطابقة السلع والخدمات المنتجة لاحتياجات المنتفعين، وتعديل المقاييس والأنظمة الإدارية الحالية لقياس درجة تلبية هذه الاحتياجات.

الخطوة الثامنة

إدخال وتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي في المنظمة، ووضـع التفاصيل اللازمة لتطبيق البرنامج مثل: كيفية التنفيذ، والهيكل التنظيمي اللازم، وكيفية تفويض الصلاحيات والسلطات للأفراد، والإجراءات العملية والمصادر المطلوبة لتسهيل تطبيق البرنامج.

الخطوة التاسعة

مراقبة وتقيم النتائج باستمرار لتتبع توافق جهود التحسين مع اهداف المنظمة وتقـيم المصادر المستخدمة في جهود التحسين للحفاظ على الكفاءة والاستخدام الأمثل لهذه المصادر.

الخطوة العاشرة

إعلان النجاح ومكافاة وتقدير الموظفين المشاركين في جهود التحسين، وتعـديل استراتيجيات برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتوسيع جهود التحسين لتشمل كل أقسام ووحـدات المنظمة.

2-11- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل الصعوبات التي قد ترافق تطبيق أنظمة الجودة الشاملة فيما يلي: (الخطيب والخطيب ،2006) التكاليف العالية نسبياً التي يتوجب على المؤسسة دفعها لقاء تدريب العاملين، والخدمات التي تقدمها لها الجهات الاستشارية، ولقاء عملية تقويم نظام الجودة، والحصول على الشهادة والحفاظ عليها، والحاجة إلى تسمية ممثل للإدارة تكون له مهام جديدة تتعلق بتأسيس نظام الجودة وتطبيقه ومراقبة فاعلية أداءه، والحفاظ عليه.

كما يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة معوقات تتعلق بالجهد الكبير الذي يحتاجه توثيق نظام الجودة، وتدريب العاملين عليه. الحاجة إلى تغيير بعض الممارسات الحالية في المؤسسة، من أجل تلبية متطلبات المواصفة، الأمر الذي يلاقي في بعض الأحيان مقاومة من قبل العاملين. احتمال فشل المؤسسة في الحصول على أي فائدة ملموسة نتيجة تطبيق نظام الجودة، خاصة إذا كانت ارباحها محدودة أو كانت منتجاتها غير مرغوبة، أو غير منافسة. وتؤكد الدراسات والبحوث التي أجريت أن هناك بعض المعوقات المتعلقة بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات أهمها: المواقف السلبية لبعض العاملين في الجامعات لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فيها، شعور العاملين بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيسلبهم الأستقلالية التي يتمتعون بها، وصعوبة التوفيق بين ما يتمتعون به من تفويض للسلطة وما تقتضيه إدارة الجودة الشاملة من رقابة لتحقيق أهداف المنظمة في صورة مضامين إدارة الجودة الشاملة (Koch and Fisher,1998)، وثقافة المنظمة السائدة التي ترعى وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع ومكافأة الإنجازات الجماعية والإنجازات التنظيمية (Ruben,1995)، وعدم توفر البيانات والمعلومات الكافية حول مستوى ضمان الجودة في المنظمة.

وقد تنجح بعض المنظمات في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر، وفي الواقع أن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة، ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المنظمات في عملية التطبيق نفسها، وقد لا يكون السر في نجاح هذه المنظمات في اختيار أفضل برنامج لإدارة الجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المنظمة وأفرادها، ومشاركة والتزام كل فرد في المنظمة لهذا البرنامج وأهدافه، ويمكن إجمال أهم هذه المعوقات في النقاط التالية:

1. عدم التزام الإدارة العليا من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن دون شك أن التغلب عليها وحدها ستزيل العديد من المعوقات الأخرى. وليس المقصود الإدارة العليا وحدها، وإنما الإدارة الوسطى أيضا، وأما الأسباب التي تؤدي إلى عدم إدراك أهمية الجودة الشاملة فهي:

   أ. التركيز على الإرباح.

   ب. عدم إدراك مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميته وفوائده المتوقعة.

   ج. الخبرات المحدودة لدى المدراء (العلاونة،2002؛ الصرن،2001؛ العنزي،2001).

2. عدم القدرة على تغيير ثقافة المنظمة والتحول من الإدارة التقليدية والعمل وفقا لمبادئ وممارسات وثقافة ادراة الجودة الشاملة (العنزي،2001؛ البستنجي،2001؛ المدهون،1999).

3. عدم سلامة نظام المكافآت المتبع في المنظمات، حيث تتم المكافآت على اساس فردي وليس على اساس جماعي (Mohanty and Benera,1996؛ Yong and Wilkinson,1999).

4. غياب الاهتمام الكافي بالعملاء (الداخليين والخارجيين) فبدلا من حرص المدراء على معرفة حاجات ورغبات العملاء ووضعها في سلم الأولويات يفترض هؤلاء المدراء مسبقا أنهم يعرفون تلك الحاجات والرغبات، الأمر الذي يؤدي إلى خلق العديد من المشاكل ونقص المعلومات وعدم الفترة على معرفة ما يرضي العملاء (Stevenson,2002; Yong and Wilkinson,1999).

5. ضعف التخطيط الاستراتيجي والتركيز على تحقيق الأهداف قصيرة الأمد للجودة (Stevenson,2002; Yong and Wilkinson,1999)، ومع أنه قد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين. والحصول على فوائد سريعة قد تقوم بعض المنظمات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج، وبالتالي يحدث الفشل المتوقع (درباس،1994؛ أبو نبعة ومسعد،1998؛ الصرن،2001).

6. مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لان برنامج تحسين الجودة تستدعي تغييرا تاما في ثقافة وطرق العمل في المنظمة. كذلك تخوف بعض العاملين في المنظمة من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير معينة بالنسبة لهم (البستنجي،2001؛ أبو نبعة ومسعد،1998؛ Costin,1994).

7. ضعف الموارد المالية للمنظمات مما يؤدي إلى ضعف عمليات التدريب المستمر وإجراء التغييرات المناسبة لإدخال مفهوم جديد مثل إدارة الجودة الشاملة (Stevenson,2002; Yong and Wilkinson,1999) .

8. التسريع في الحصول على النتائج وعدم إعطاء الوقت الكافي واللازم لنشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه (Stevenson,2002; Rust et al., 2002).

9. عدم توفير وسائل الدعم المختلفة كالبرامج التعليمية واستقطاب الخبراء والمستشارين ومحدودية الموارد المالية والبشرية ومحدودية النظرة إلى إدارة الجودة الشاملة، واعتبارها برنامجا مؤقتا (Yong and Wilkinson,1999; الصرن، 2001؛ العلاونة، 2002) .

10. انعدام الثقة بين الموظفين والإدارة العليا وبين الموظفين أنفسهم الأمر الذي يؤدي إلى حدوث النزاعات والخلافات بين الفرق وبين أعضاء الفريق الواحد (الصرن، 2001).

كما أورد (جودة، 2006) أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يلي:

1. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
2. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
3. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين، وخاصة القدامى منهم، بعدم حاجتهم إلى التدريب.
5. اتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
6. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو بغير ذلك من الأسباب.
7. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
8. توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
9. عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
10. عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.

11. التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.

الايزو وإدارة الجودة الشاملة

يعتبر العامل الأساسي لتقييم أداء أي منشاة هو جودة منتجاتها، والاتجاه العالمي حاليا هو استطلاع توقع العميل من زاوية الجودة ويصاحب ذلك الاتجاه التيقن من أن التحسين المستمر للجودة لازمه خطوات أساسية للتوصل والحفاظ على الأداء الاقتصادي. لذلك ظهرت لدينا على المستوى العالمي مقاييس لقياس الجودة والنظم الخاصة بها وأطلق عليها سلسلة الايزو (9000) (المحمود، 2004).

ومما لا شك فيه أن شهادة الايزو باتت تحظى باهتمام كثير من السلطات الرسمية ومؤسسات الاقتصاد العالمي في كثير من دول العالم، كما أصبح لها مكانة تجارية هامة لدى الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية وهي بذلك عامل مساعد، وسوف تكتسب قوة أكبر في المستقبل من اجل ترويج السلع والخدمات في الأسواق العالمية (ساعاتي،1998؛ زين الدين،1994؛ Sun,2000).

تعبر (الايزو،9000) عن مجموعة من المعايير الدولية التي جرى تطويرها بإيعاز من المنظمة الدولية للمواصفات (ISO)، وهذه المعايير تصف المجموعة الأساسية من العناصر التي من خلالها يمكن تطوير نظام لإدارة الجودة (Ayisworth,1997;Sun,2000).

علاقة الايزو بإدارة الجودة الشاملة:

من الملاحظ أن هنالك خلطا واضحا بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم الايزو 9000، ويرى الكثير أنهما يعنيان نفس الشيء، بل أن الكثير من يتحدث عن سلسلة الايزو كأنه يعرض ويقصد إدارة الجودة الشاملة على الرغم من تباعد المسافة بينهما من حيث المعنى

والمضمون والمقصد. كما أن حصول الشركة على إحدى شهادات سلسلة الجودة (الايزو 9000) لا يعني أن منتجاتها تتسم بالجودة المطلوبة وانها أصبحت ترقى إلى درجة العالمية وندا للمنتجات المناسبة لها (زين الدين،1995).

من هنا نلاحظ اختلاف وتشابه وتكامل في نفس الوقت بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة والايزو9000، وأن هذا الاختلاف الموجود بين المفهومين لا يعني بالضرورة وجود قصور في نظام أحدهما أو وجود تعارض بينهما، حيث يمكن تطبيق نظام الايزو على جزء من المنظمة ولكن نظام إدارة الجودة الشاملة يجب أن يطبق في جميع الفعاليات في المنظمة (آل رحمة،1999؛ حسن وغرام، 1999). ويمكن توضيح أهم الفروق بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير أنظمة الجودة (الايزو،9000) في الجدول رقم (3) التالي:

جدول رقم (3)

سمات وخصائص إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000

الرقم	إدارة الجودة الشاملة	الرقم	الايزو 9000
.1	التركيز على العميل	.1	ليس من الضروري التركيز على العميل بل على العمليات الداخلية والتصنيع والإدارة.
.2	تركز على تحقيق القدرة التنافسية من خلال زيادة المبيعات والربحية المترتبة عن رضا الزبائن.	.2	تتجاهل التميز التنافسي.
.3	ترتبط باستراتيجية المنظمة.	.3	لا ترتبط بإستراتيجية موحدة للمنظمة.
.4	تهتم بالتركيز على الفلسفة والمفاهيم والأدوات والأساليب بكافة أبعادها الفنية والإدارية والاجتماعية.	.4	تهتم بالتركيز على النظم الفنية ونظم القرارات.
.5	تركز على مشاركة وحماس العاملين.	.5	مشاركة العاملين ليس أمرا ضروريا.
.6	كل فرد في المنظمة مسؤول عن الجودة.	.6	قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة.
.7	تركز على المنظمة ككل.	.7	تركز على نواحي معينة داخل المنظمة.
.8	تتضمن وتشمل على تغير الثقافة والعمليات.	.8	من الأنسب الاحتفاظ بالاوضاع على ما هي عليه.
.9	تحسين مستمر وتعميق لمفهوم الجودة وعملية لا تنتهي.	.9	لا يلتزم التركيز على التحسين المستمر لأنها مجرد قرار.
.10	تضمن تدريب العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة لأداء الواجبات وقدراتهم الإبداعية.	.10	لا تشترط تدريب وتطوير الموظفين

المصدر: (المحمود، 2004) بالاعتماد على المصادر التالية: (القحطاني،1993؛ زين الدين،1994؛ طوقان،1996؛ (Stevenson,2002; Aylsowrth,1997; Sun,2000).

فأما التشابه فانه من الممكن أن تحصل المنظمة على أهدافها وغاياتها بطريقة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة أو بالحصول على شهادة الايزو 9000، وأما التكامل يكمن في حصول المنظمة على الجودة الشاملة أو بالحصول على شهادة الايزو 9000 بداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وان تطبيق النظامين معا سيؤدي حتما إلى تطوير العمل والأداء وتحسين الإنتاجية وجعلها اقدر على المنافسة المحلية والعالمية (آل رحمة،1999؛ المدهون،1999؛ زين الدين،1999؛ طوقان،1996).

ثانياً: الدراسات السابقة:

سيتناول هذا الفصل عرضا للدراسات السابقة ذات الصلة في موضوع الدراسة، والتـــي استطاع الباحث العثور عليها في الأدب النظري المكتوب حول نموذج إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة، وسيتم عرض هذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم فالأحدث حـــسب التقسيم المتبع للدراسات العربية ثم الأجنبية.

أولاً: الدراسات العربية:

قام المناصير (1994) بدراسة حول إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية، تكونت عينة الدراسة من (270) عاملاً موزعين على عدد من فروع السلطة في مدينتي عمان والزرقاء، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو إدارة الجودة الشاملة وأن هناك مستوى جيداً من التطبيق لها في السلطة، وخلصت الدراسة إلى تأكيد أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالأسلوب الصحيح في مؤسسات القطاع العام وإلى إعادة النظر في الممارسات الإدارية التقليدية.

كما أجرى بندقجي (1996) دراسة هدفت إلى التعرف على اتجاهات المديرين العـــامين وخياراتهم في شركات تصنيع المواد الغذائية الأردنية، والتعرف على اتجاهاتهم المتعلقة بشمول عمليات التدريب على الجودة الشاملة للفريق الإداري وبما في ذلك جميع الوظائف والفعاليـــات وعلى جميع المستويات، واستخدمت عدة محاور للتعرف على أهداها وهي: اتجاهات المـــديرين العامين نحو التدريب على إدارة الجودة الشاملة واتجاهـــات المـــديرين العـــامين ذات العلاقـــة بالمواضيع المطروحة والمختارة للتدريب على إدارة الجودة، السلطة المخولة باختيـــار بـــرامج التدريب على إدارة الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة على أن الغالبية العظمـــى للمـــديرين العاملين في الشركات الصناعية محل الدراسة متفقون على أهمية الحجـــة لعمليـــات التـــدريب

المركز والموسع على الجودة الشاملة، بحيث تشمل هذه العمليات الفريق الإداري بأكمله، وفـــي جميع المراكز الوظيفية والعمليات الإدارية في الشركات.

قام النجار (1997) بدراسة بعنوان "تطبيق مبادئ الجودة في التعليم العالي"، حاول فيها تحديد مجموعة من الاعتبارات التي تسهم في تطبيق مبادئ الجودة اشلاملة في التعلـيم العـالي بالشكل المطلوب وتوصلت الى مبادئ والتصورات التالية: تحديد النتائج التي نريد التوصل اليها بدقة، الارتباط القوي بين الانظمة الصغيرة داخل المؤسسة، مراعاة متطلبات الأفراد ومتطلبات النظام، بناء القرارات على الواقع الفعلي، التفاوض والمشاركة في صـنع القـرار، التعـاون، التخطيط من اجل التغيير، القيادة الواعية والمساندة.

قام معلا (1998) بدراسة استهدفت قياس جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصارف التجارية العاملة في الأردن، وذلك من وجهة نظر العملاء والزبائن. وقد سجلت الدراسة (627) عميلاً مصرفياً يتعاملون مع البنوك الأردنية العاملة في الأردن وعددها (19) مصرفاً رئيسياً. وخلصت الدراسة إلى نتيجة هامة وهي أن مستوى جودة الخدمات كان منخفضاً بالمقارنة مع توقعات العملاء والزبائن، ولمعالجة ذلك الوضع أوصت الدراسة بأن تقوم إدارة تلك المصارف بعمل برامج لتطوير وتحسين مستوى جودة الأداء.

كما أجرى أيوب (2000) دراسة هدفت إلى التعرف على تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعة الأردنية، ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (282) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الرسمية، وبهدف جمع المعلومات تم تطوير استبانة مكونة من (35) فقرة، وخرجت هذه الدراسة بنتائج منها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية وفقا للجامعة، وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في مدى تقدير فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعة الأردنية وفقا للرتبة.

وأجرى أبو دولة والنيادي (2000) دراسة بعنوان تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، هدفت إلى استكشاف بعض الحقائق ذات العلاقة بممارسات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة. تكون مجتمع هذه الدراسة من منظمات أعمال الخدمة العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة والتي بلغت (1120) منظمة، شملت الدراسة (963) منظمة منها (492) منظمة تعمل في القطاع العام، و(471) منظمة تعمل في القطاع الخاص. تم جمع البيانات من خلال استبانة تم إعدادها لهذه الغاية ووزعت على مجتمع الدراسة، بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (1120) استبانة أعيد منها (963) استبانة صالحة للاستخدام، أي بنسبة استرجاع بلغت (86%). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة قد حددت ممارستها لثلاث عشر ركيزة من ركائز إدارة الجودة الشاملة، كان أكثر تلك الركائز ممارسة هي الركيزة المتعلقة بإبراز المظاهر الملموسة لجودة الخدمة في المنظمة، وأقلها الركيزة المتعلقة بالعلاقة بالمورد، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أعمار وأحجام منظمات مجتمع الدراسة ومدى ممارسة تلك المنظمات لركائز إدارة الجودة الشاملة.

في حين هدفت دراسة الأحمدي (2000) إلى التعرف على أهم العوامل التي تحد من تحقيق الاستفادة القصوى من تطبيق مبادئ التحسين المستمر للجودة في المنظمات الصحية في المملكة العربية السعودية والتي تحد من نجاحها وفعاليتها، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى تقديم آلية لتطبيق هذا المفهوم على جميع جوانب النشاط في المنظمات الصحية في المملكة العربية

السعودية، وذلك من خلال التعرف على مفهوم التحسين المستمر، وعناصر التحسين المستمر، وأهمية التحسين المستمر، وعوائق نجاح تطبيق مبادئ التحسين المستمر، والعوامل المرتبطة بتطبيق مبادئ التحسين المستمر، وقد توصلت نتائج الدراسة ألى ان تطبيق مفهوم التحسين المستمر يمكن المنظمات الصحية في المملكة العربية السعودية من تحقيق مكاسب مادية وإستراتيجية هامه، إلا إن النجاح الذي حققه تطبيق هذا المفهوم في المنظمات الصحية في المملكة العربية السعودية يظل محدوداً مقارنة بالنجاح الكبير الذي حققه في القطاعات الصناعية التجارية لتركيزها على بعض جوانب النشاط دون غيرها، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى تحديد أهم عوائق تطبيق مفهوم التحسين المستمر في المنظمات الصحية في المملكة العربية السعودية والذي يعود إلى اختلاف بيئة وثقافة وطبيعة نشاط هذه المنظمات عن المنظمات التي نشأ فيها هذا المفهوم وخلصت الدراسة بتقديم منهج تطبيقي لمفهوم التحسين المستمر للجودة يركز على كيفية تطبيقه على جوانب نشاط المنظمات الصحية في المملكة العربية السعودية.

وفي دراسة قام بها البطي (2000) إدارة الجودة، وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي، هدفت إلى: التعريف بإدارة الجودة الشاملة، وبيان إمكانية تطبيقها في الميدان التربوي، وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي. اتبع الباحث المنهج الوصفي لوصف إدارة الجودة الشاملة، ومحاولة التأكيد على إمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي بالاعتماد على البحوث والدراسات والتقارير ذات الصلة، وقد اشتمل البحث على ثلاثة أبعاد فرعية هي: إدارة الجودة الكلية (الشاملة)، وإدارة الجودة الكلية (الشاملة) في الميدان التربوي، وإدارة الجودة الكلية في الميدان التربوي السعودي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: إن تعريفات الجودة بمعظمها تأخذ منحى اقتصاديا حيث: إن الجودة تحقق رضى المستفيدين من السلعة أو الخدمة واعتبر المستفيدون هم الطلاب، وأولياء الأمور، وبالتالي

المجتمع بكامله. يمكن تطبيق إدارة الجودة في الميدان التربوي، واستشهد على ذلك بأمثلة من التجارب الأمريكية والسعودية. يمكن الاستفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي السعودي، وخصوصا أن أولويات وأسس خطة التنمية السعودية السادسة (1420/1415هـ) قد أشارت صراحة إلى ضرورة زيادة الاهتمام بالجودة في التعليم.

وأجرى النبهاني (2001) دراسة حول تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، هدفت الدراسة إلى البحث في كيفية الاستفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الدراسات العليا بالجامعة، ولتحقيق ذلك قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية من خلال: استبانة وزعت على عينة مكونة من (82) أكاديمياً و(300) طالباً من طلبة الدراسات العليا. وكشفت نتائج الدراسة أن منظومة إدارة الدراسات العليا بالجامعة بها جوانب قوة هي: تزويد طلاب الدراسات العليا بالتجديد من المعرفة مع ربطها بحاجات المجتمع العماني، وتوافر الدوريات الحديثة في المكتبة، ووضوح متطلبات تخرج طلاب الدراسات العليا، أما جوانب الضعف فهي: ضعف تشجيع الطلاب على التعليم وصعوبة الاتصال بين المشرفين والطلاب وقلة استخدام التقنيات التربوية المتاحة.

أجرى العنزي (2001) دراسة بعنوان: "إتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك السعودية نحو إدارة الجودة الشاملة"، هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على إتجاهات المديرين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية في السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ولكل عنصر من عناصرها الثمانية (القيادة والإدارة، التخطيط الإستراتيجي للجودة، نتائج الجودة، التحسين المستمر، التركيز على العميل، المشاركة وفرق العمل، عمليات الجودة، تطوير الموارد البشرية)، بالإضافة إلى التعرف على أثر هيكل الصناعة المصرفية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتعرف على أهم العقبات التي

تحول دون تطبيق هذا البرنامج. وتمثلت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في أنها عكست فهماً متبايناً في إتجاهات القيادات الإدارية (العليا والوسطى) في البنوك التجارية العاملة في السعودية لمفهوم الجودة الشاملة، وخلطاً بين حقيقة إدارة الجودة الشاملة مع توكيد الجودة وجودة المنتج. كما توصلت الدراسة إلى أن إتجاهات المديرين عينة الدراسة تميل إلى إدراك الفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك بدرجة عالية، وقد كانت أهم الفوائد المتوخاة: تحسين سمعة البنك بتقديمه خدمات عالية الجودة، زيادة في ربحية البنك، زيادة مستوى رضا العملاء. كما أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن درجة تأثير المعوقات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية هي درجة متوسطة، وقد كانت أبرز هذه المعوقات تكمن في صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، كذلك من المعوقات التي توصلت إليها الدراسة: ضعف برامج التدريب والتعليم الخاصة ببرامج إدارة الجودة الشاملة، ومعدل الدوران العالي للمديرين الرئيسيين وتغييرهم، وضعف التزام الموظفين ببرامج تحسين الجودة.

أجرى الكيومي (2002) دراسة هدفت إلى التعرف على تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (44) إداريا و(137) عضو هيئة تدريس وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن وجهة نظر كل من الإداريين والمعلمين في كليات التربية في سلطنة عمان قد جاءت تقريبا متطابقة من حيث درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وإن درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة (كبيرة) على جميع مجالات الدراسة، باستثناء مجال استخدام الطريقة العلمية، حيث جاءت (متوسطة) من وجهة نظر كل من الإداريين والمعلمين. وقد جاء ترتيب مجالات الدراسة من

حيث درجة إمكانية التطبيق من وجهة نظر الإداريين وفق الترتيب التنازلي التالي: صناعة واتخاذ القرارات، عمل الفريق، اللامركزية الإدارية والاستقلالية، التركيز على رسالة المؤسسة، التدريب المستمر، استخدام الطريقة العلمية. بينما جاء ترتيب مجالات الدراسة من حيث درجة إمكانية التطبيق من وجهة نظر المعلمين وفق الترتيب التنازلي التالي: التركيز على رسالة المؤسسة، علم الفريق، صناعة واتخاذ القرار، التقويم المستمر، اللامركزية الإدارية، التدريب المستمر، استخدام الطريقة العلمية. كما أشارت النتائج إلى درجة الاختلاف في إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية، والتي تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي) كانت فقط في مجال (التركيز على رسالة المؤسسة، وصناعة واتخاذ القرار، واستخدام الطريقة العلمية، وعمل الفريق، والتدريب المستمر)، والتقويم المستمر، وأما مجال (اللامركزية الإدارية والاستقلالية) فلم يكن دالا إحصائيا، وكانت هناك فروق ما بين مستويات متغير (المؤهل الدراسي) لصالح حملة الدكتوراه على كافة المجالات، باستثناء مجال (صناعة واتخاذ القرار) حيث كانت لصالح البكالوريوس. كما أشارت النتائج إلى أن درجة الاختلاف في إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية والتي تعزى لمتغير (المركز الوظيفي) على مستوى الأداء ككل كانت لصالح الإداريين مقارنة بالمعلمين، وكذلك تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي) على مستوى الأداة ككل وكانت لصالح حملة الدكتوراه.

أجرى الطراونه والبلبيسي (2002) دراسة هدفت للتعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات هذا التطبيق، إضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي لهذه المصارف، وأثر الثقافة التنظيمية على هذه العلاقات، وتم إعداد استبانه خاصة اشتملت على المحاور التالية: الالتزام بأبعاد الجودة الشاملة، التركيز على العميل، التركيز على مقابلة

احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تعمل بدرجات تأثير مختلفة على تحسين الأداء المؤسسي، في حين لو لم تظهر نتائج الدراسة أي اختلاف بدرجة تأثير مختلفة على تحسين الأداء المؤسسي مقاساً بالإنتاجية، كما أظهرت نتائج الدراسة اختلاف تأثير عناصر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي باختلاف الثقافة التنظيمية لهذه المصارف.

كذلك أجرى العمر (2002) دراسة هدفت إلى التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في مستشفيات المملكة العربية السعودية، وعلى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام في المستشفيات قيد الدراسة، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على المبادئ المؤثرة في مدى تطبيق إدارة الجودة في هذه المستشفيات، من وجهة نظر جهاز التمريض العامل فيها وقد تناولت الدراسة المحاور التالية: لتحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناء على المعلومات، دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، وذلك من خلال وجهة نظر جهاز التمريض العامل في تلك المستشفيات. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تتبناها المستشفيات في السعودية هي أربع مبادئ، تتمثل فيما يلي: مبدأ التحسين المستمر، مبدأ المعلومات واتخاذ القرارات، مبدأ دعم الإدارة العليا، ومبدأ التركيز على العميل، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تفاوت في تطبيق المبادىء الأربعة المذكورة بين مستشفيات الدراسة، حيث بينت الدراسة أن تطبيق المستشفيات التعليمية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة هي بدرجة عالية عن درجة تطبيقها في المستشفيات في القطاعات الأخرى.

وأجرى التميمي (2005) دراسة بعنوان إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين، هدفت إلى التعرف على مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، علاوة على مدى

تأثير تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التحسين المستمر للخدمات المصرفية، اعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن) في الأداء الوظيفي للعاملين، تكونت عينة الدراسة من (586) من العاملين في خمسة بنوك تجارية ذات القيمة السوقية الأعلى للسهم، توصلت الدراسة إلى أن البنوك التجارية الأردنية تطبق إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها وبمستوى مرتفع، كما اشارت نتائج الدراسة إلى وجود تاثير معنوي لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين، وكان للتحسين المستمر للخدمات المصرفية التأثير الأكبر، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن، واعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات جاءت على التوالي في التأثير. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والتي منها ضرورة العمل على إيجاد النظام المناسب للمعلومات يقوم بتزويد الإدارة والأقسام المصرفية كافة بالبيانات والمعلومات المساندة لتفعيل مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة. كما أوصت الدراسة بضرورة استحداث أقسام متخصصة لضمان ومتابعة الجودة في الخدمة المصرفية.

كما أجرى الزهراني (2008) دراسة بعنوان " تطبيق عناصر أدارة الجودة الشاملة في مراكز مصادر التعلم من وجهة نظر إختصاصي المراكز في المملكة العربية السعودية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة عناصر إدارة الجودة الشاملة في مراكز مصادر التعلم من وجهة نظر إختصاصي المراكز بمنطقة الباحة في المملكة العربية السعودية، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) في إتجاهات إختصاصي المراكز في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية نحو أبعاد الدراسة (عناصر إدارة الجودة، المتطلبات، الفوائد، والمعوقات) تبعاً للمتغيرات الوظيفية (المرحلة التعليمية، والمحافظة)

والشخصية (المؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وسنوات الخدمة، والمشاركة بدورة تدريبية بـ TQM)، تكونت عينة الدراسة من جميع اختصاصي مراكز مصادر التعلم والبالغ عددهم (200)، وأظهرت النتائج وجود ممارسة بدرجة متوسطة لعناصر إدارة الجودة الشاملة في مراكز مصادر التعلم من وجهة نظر إختصاصي المراكز بمنطقة الباحة في المملكة العربية السعودية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات إختصاصي المراكز في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية نحو أبعاد الدراسة تعزى للمتغيرات المرحلة التعليمية، والمحافظة، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات إختصاصي المراكز في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية نحو أبعاد الدراسة تعزى لمتغيري سنوات الخدمة لصالح سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات)، ولمتغير المشاركة بدورة تدريبية بـ (TQM) لصالح المشارك في الدورة.

ثانيا: الدراسات الاجنبية:

أجرى (Kenneth, 1993) دراسة بعنوان: لماذا تتبنى المنظمات العامة إدارة الجودة الشاملة: العوامل المؤثرة في قرارات الاستثمار في إدارة الجودة الشاملة، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد الأسباب الرئيسية وراء اختيار المنظمات العامة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن المحفزات والدوافع المفترضة كانت لها ميزة العوامل المسببة لاعتناق والتزام المنظمات العامة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
2. بقي ترتيب وجود المحفزات والدوافع المفترضة غامضاً وغير واضح.
3. إن القيادة الداخلية تعتبر عاملاً مؤثراً في مدى تأثر المنظمات العامة بضغوط التغيير والتحسين، وكذلك بالدوافع تجاه إدارة الجودة الشاملة، أو كليهما.

4. المنظمات تختلف في تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

5. إن العوائق التي تواجهها المنظمات كموانع أو معيقات لتبني إدارة الجودة الشاملة تقل أهمية وذلك عندما يتم تبني المفهوم ذاته، ويأخذ حيز التنفيذ.

وفي دراسة قام بها (Liu, 1999) حول "ادراكات وممارسات موظفي كليات تايوان تجاه ادارة الجودة الشاملة" هدفت إلى معرفة ادراكات وممارسات موظفي الكليات في تايوان حول ادارة الجودة الشاملة في كلياتهم والى اي مدى يستخدمون استراتيجياتها تكونت عينة البحث من (200) مدير يعملون في كليات تايوان، وتوصلت الدراسة الى ان ادارة الجودة الشاملة مطبقة في هذه الكليات، وثقافة الكليات وبيئتها التنظيمية تساعد على ذلك وأن أسس إدارة الجودة الشاملة تساعد في عمليات التطوير والتغيير في هذه الكليات.

اجرى (Couch, 1999) دراسة حول "قياس ادارة الجودة الشاملة في بعض كليات المجتمع في ولاية شمال كارولينا" بأمريكا هدفت إلى معرفة الفروق في استجابات الاداريين واعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات مجتمع ولاية شمال كارولينا الأمريكية، كما تضمنت الدراسة قياس مدى تاثير بعض المعايير الاخرى في تطبيق الجودة مثل العوامل الشخصية وشملت (العمر، الجنس، العرق، سنوات التوظيف) والعوامل المتعلقة بالمؤسسةمثل (مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مكان المؤسسة، حجم المؤسسة، ومدى مشاركة المؤسسة في مجتمع ادارة الجودة في ولاية شمال كارولينا) وتم بناء اداة البحث على جائزة (مالكوم بالدرج) للجودة الوطنية. وزعت الأداة على (8) من الاداريين و(8) من اعضاء هيئة التدريس في (29) كلية في ولاية شمال كارولينا للاطلاع عليها ومراجعتها، وبعد تحليلها تم توزيع الأداة على عينة مكونة من (464) إداري وعضو هيئة تدريس وتم إرجاع (368) استبانه صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك

مستويات مختلفة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في كليات المجتمع التي تم فيها تطبيق هذه الأداة، وهناك فروق في الاستجابات حول ادارة الجودة الشاملة بين الاداريين واعضاء هيئة التدريس. كما أظهرت النتائج أن مدة العمل في الكلية عامل مؤثر في مدى تطبيق اداة الجودة الشاملة، وأدت الجوانب الإيجابية التي لها اثر في تطبيق معايير الجودة الشاملة إلى تحسين وتطوير الاتصال وتطوير النظام وخدمة متلقي الخدمة، وزيادة المساهمة في المشاركة في صنع القرار على مستوى الكلية. أما الجوانب السلبية لتطبيق معايير الجودة الشاملة شملت عدم التناسق بين فلسفة كلية المجتمع والواقع العلمي، ضياع نسبة كبيرة من كثافة العمل.

أجرى (Kolcinski, 2000) هدفت إلى "تحديد مدى النجاح والاخفاق في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في (184) مؤسسة تعليمية بأمريكا"، تم تطبيق أداة البحث على هذه المؤسسات في عامي (1991م) و(1996م) لمعرفة مدى تطبيقها للجودة في الإدارة التربوية، واستخدم الباحث استبانة اشتملت على عدد من الأسئلة المفتوحة تم تطبيقها على (184) الإداريين العاملين في الكليات والجامعات الخاصة والحكومية. وبعد استخراج النتائج أظهرت الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي تعاني تقريبا من المعوقات نفسها التي يواجهها قطاع الأعمال عندما يطبق أسس إدارة الجودة الشاملة، كما أوضحت أن المؤسسات التي استطاعت أن تطبق أسس الجودة كانت تحظى بدعم إداري ورؤية جيدة، وقيادة قوية وتعمل في إطار فريق عمل واحد داخل المؤسسة الواحدة.

وأجرى (Hing and Antony, 2001) دراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة البريطانية"، هدفت إلى تحسين أداء المنتجات، والأداء العملي والخدمات بشكل مستمر وذلك من أجل الوصول إلى رضا الزبائن، تكونت عينة الدراسة من (25) شركة بريطانية.وأظهرت النتائج أن اهتمام الزبائن هي التي أدت إلى استخدام الإدارة عالية الجودة في

منظمات الخدمة البريطانية. علاوة على ذلك، فقد أوضحت الدراسة إلى أن عامل مورد الشركة أو مورد الإدارة يعتبران اقل العوامل تأثيراً.

وقام (Yang, 2006) بدراسة بعنوان " تأثير إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة "، هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة تجريبية على شركات التقنية المتطورة لكي تحلل تأثيرات تطبيق إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة، تكونت عينة الدراسة من (300) مدير من مدراء الموارد البشرية ورئيس تنفيذي للمستوى العالي للشركات في تايوان، وأظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل ملحوظ على تطبيق الإدارة عالية الجودة. واستنتجت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل ايجابي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد أوضحت الدراسة بأنه بتطبيق إدارة الموارد البشرية سوف يكون لها تأثير هام في ارضاء الزبائن والمستخدمين.

وأجرى (Karia and Asaari, 2006) بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العملاء"، هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العملاء وذلك بما يتعلق بالارتباط بالعمل، الرضا بالشغل، والرضا المهني والتزام التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (104) فرد، وأظهرت النتائج بأن التدريب والتعليم لهما تأثير هام وايجابي على أداء العملاء والرضا بالشغل والالتزام التنظيمي.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

بالرجوع إلى الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة، يمكن استخلاص بعض النتائج التي خرجت بها تلك الدراسات، وهي أن هناك مستوى عالي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض منظمات الخدمة والتي أشارت إليها كل من دراسة

(المناصير، 1994)، ودراسة (التميمي، 2005)، ودراسة (الكيومي، 2002)، ودراسة (Liu, 1999)، بينما أشارت دراسة (معلا، 1998) إلى أن مستوى جودة الخدمات كان منخفضاً بالمقارنة مع توقعات العملاء والزبائن، بينما أكدت بعض الدراسات على أهمية الحاجة لعمليات التدريب المركز والموسع على الجودة الشاملة، بحيث تشمل هذه العمليات الفريق الإداري بأكمله، وفي جميع المراكز الوظيفية والعمليات الإدارية في الشركات، وأن جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تعمل بدرجات تأثير مختلفة على تحسين الأداء المؤسسي، وأن مدة العمل في الكلية عامل مؤثر في مدى تطبيق أداة الجودة الشاملة، مثل دراسة (بندقجي، 1996)، ودراسة (الطراونه والبلبيسي، 2002)، ودراسة (Couch, 1999)، وأن هناك فروق ذات دلالة معنوية في ممارسة ركائز إدارة الجودة الشاملة بين منظمات الخدمة العاملة في القطاع الخاص والعام لصالح منظمات الخدمة الخاصة (النيادي، 1997).

وقد كانت أهم الفوائد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة: تحسين سمعة البنك بتقديمه خدمات عالية الجودة، زيادة في ربحية البنك، زيادة مستوى رضا العملاء، وتحسين وتطوير الاتصال وتطوير النظام وخدمة متلقي الخدمة، وزيادة المساهمة في المشاركة في صنع القرار على مستوى الكلية مثل دراسة (Couch, 1999)، ودراسة (العنزي، 2001).

وأشارت دراسة (Kenneth, 1993)، ودراسة (Kolcinski, 2000) إلى إن المحفزات والدوافع المفترضة كانت لها ميزة العوامل المسببة لاعتناق والتزام المنظمات العامة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وإن القيادة الداخلية تعتبر عاملاً مؤثراً في مدى تأثر المنظمات العامة بضغوط التغيير والتحسين، وكذلك بالدوافع تجاه إدارة الجودة الشاملة، أو كليهما كلها أسباب تجعل المنظمات العامة تتبنى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأن المؤسسات التي استطاعت

أن تطبق أسس الجودة كانت تحظى بدعم إداري ورؤية جيدة، وقيادة قوية وتعمل في إطار فريق عمل واحد داخل المؤسسة الواحدة.

كما أشارت دراسة كل من (الأحمدي، 2000)، (التميمي، 2005) إلى إن تطبيق مفهوم التحسين المستمر يمكن المنظمات الصحية في المملكة العربية السعودية من تحقيق مكاسب مادية وإستراتيجية هامه، إلا إن النجاح الذي حققه تطبيق هذا المفهوم في المنظمات الصحية في المملكة العربية السعودية يظل محدوداً مقارنة بالنجاح الكبير الذي حققه في القطاعات الصناعية التجارية لتركيزها على بعض جوانب النشاط دون غيرها،

كما أن معظم الدراسات أشارت إلى أن من أبرز هذه المعوقات تكمن في صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وضعف برامج التدريب والتعليم الخاصة ببرامج إدارة الجودة الشاملة، ومعدل الدوران العالي للمديرين الرئيسيين وتغييرهم، وضعف التزام الموظفين ببرامج تحسين الجودة، واختلاف بيئة وثقافة وطبيعة نشاط هذه المنظمات عن المنظمات التي نشأ فيها هذا المفهوم، ومن هذه الدراسات دراسة (الأحمدي، 2000)، ودراسة (العنزي، 2001)، ودراسة (Couch, 1999).

أما الدراسة الحالية فقد حاولت الكشف عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، وهي دراسة تعد الأولى على مستوى المنطقة (حسب علم الباحث).

الفصـــل الثـــالـــث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يتضمن هذا الفصل وصفا للطريقة والإجراءات، التي استخدمت في الدراسة، كما يتضمن تعريفا بمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات المستخدمة فيها، وكيفية بنائها، وإجراءات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها، إضافة إلى وصف الطريقة الإحصائية، التي استخدمت في تحليل البيانات.

3-1 تصميم الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، من خلال إعداد وتطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

3-2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة منظمات الخدمة العاملة في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية بشقيها الحكومي والخاص، وعددها (97) منظمة، الملحق رقم (1) يبين تلك المنظمات.

3-3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (72) مدير لمنظمات الخدمة في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية وهو العدد الذي وصل من الاستبانات الصالحة للتحليل التي وزعت أصلاً على كافة منظمات مجتمع الدراسة المشار إليها أعلاه. والجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها.

جدول (4)

التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية لأفراد العينة (ن=72)

المتغير		التكرار	النسبة
العمر	أقل من 30 سنة	8	11.1
	من 30-35 سنة	19	26.4
	من 36-40سنة	14	19.4
	من 41-45 سنة	13	18.1
	أكثر من 45 سنة	18	25.0
المؤهل العلمي	ثانوية عامة أو ما يعادلها	4	5.6
	دبلوم	12	16.7
	بكالوريوس	35	48.6
	دراسات عليا	21	29.2
مدة الخدمة الإجمالية	أقل من 5 سنوات	8	11.1
	من 5-10سنوات	14	19.4
	من 11-15 سنة	25	34.7
	من 16-20 سنة	8	11.1
	أكثر من 20 سنة	17	23.6
المسمى الوظيفي	مدير ادارة	27	37.5
	مدير فرع	45	62.5
المستوى الاداري	ادارة عليا	27	37.5
	ادارة وسطى	45	62.5
نوع المنظمة	حكومي	42	58.3
	خاص	30	41.7
عدد موظفي المنظمة	أقل من 50	58	80.6
	من 50-100	-	-
	من 100-150	2	2.8
	من 150 - 200	1	1.4
	أكثر من 200	11	15.3
عمر المنظمة	أقل من 5 سنوات	4	5.6
	من 5-10 سنوات	5	6.9
	من 5 -15 سنة	12	16.7
	من 15 - 20 سنة	-	-
	أكثر من 20 سنة	51	70.8

هل تمتلك المنظمة قسم خاص بالجودة	نعم	14	19.4
	لا	58	80.6
اذا كان هذا القسم موجود فما أسمة	التقويم الشامل	2	2.8
	ادارة الجودة	2	2.8
	النخبة	1	1.4
	جودة الخدمة	1	1.4
	ادارة التغيير	1	1.4
	الجودة النوعية	3	4.2
	ادارة المتابعة والجودة	1	1.4
	ادارة المقاييس والجودة	1	1.4
	قسم التطوير الاداري	1	1.4
	ادارة المراقبة والمراجعة الداخلية	1	1.4
هل شاركت بدورة تتعلق ب (TQM)	نعم	26	36.1
	لا	46	63.9

يظهر من جدول (4) أن أعلى تكرار لمتغير العمر بلغ (19) وبنسبة مئوية (26.4%) للفئة العمرية (من 30-35سنة)، كما بلغ أعلى تكرار لمتغير المؤهل العلمي (35) وبنسبة مئوية (48.6%) لحملة شهادة البكالوريوس، وبلغ أعلى تكرار لمتغير مدة الخدمة الإجمالية (25) وبنسبة مئوية (34.7%) لأصحاب الخبرة الطويلة من (11-15سنة)، أما متغير المسمى الوظيفي فقد بلغ أعلى تكرار (45) وبنسبة مئوية (62.5%) لمستوى مدير فرع، وبالنسبة لمتغير المستوى الاداري فقد بلغ أعلى تكرار (45) وبنسبة مئوية (62.5%) لمستوى الادارة الوسطى، وبلغ أعلى تكرار لمتغير نوع المنظمة (42) وبنسبة مئوية (58.3%) للقطاع الحكومي، وبلغ اعلى تكرار لمتغير طبيعة النشاط (26) وبنسبة مئوية (36.1%) للخدمات المالية، كما بلغ اعلى تكرار لمتغير عدد موظفي المنظمة (58) وبنسبة مئوية (80.6%) للفئة (اقل من 50)، وبلغ اعلى تكرار لمتغير عمر المنظمة (51) وبنسبة مئوية (70.8%) للفئة (اكثر من 20سنة)، وفيما يتعلق بمتغير امتلاك المنظمة لقسم خاص بالجودة فقد كانت اغلب الشركات لا تمتلك هذا القسم

بتكرار بلغ (58)وبنسبة مئوية (80.6%)، وفيما يتعلق بمشاركة أفراد العينة بدورات تتعلق بـــ (TQM) فكانت اجابات اغلب افراد العينة بـــ (لا) بتكرار بلغ (46) وبنسبة مئوية (63.9%).

3-4 أداة الدراسة:

قام الباحث بالرجوع إلى الأدب النظري والمراجع التي اهتمت بدراســة إدارة الجــودة الشاملة، ثم قام بتصميم إستبانة لاستخدامها لجمع البيانات، وقد تكونت أداة الدراسة من قسمين: الأول يتضمن معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة، والقسم الثاني يتضمن (67) فقرة موزعة على (4) مجالات هي: مجال مفهوم ادارة الجودة وتضمن (24) فقرة، ومجال الاتجاهات نحــو مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتضمن (23) فقرة، ومجال الاتجاهات نحو الفوائد المتوخـــاة مــن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتضمن (9) فقرة، ومجال معيقـــات تطبيـــق إدارة الجــودة الشاملة وتضمن (11) فقرة، ملحق رقم (2) يوضح الاستبانة بصورتها الأولية.

3-5 صدق أداة الدراسة:

بعد إعداد الإستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على عدد من المحكمين ممن لهم خبرة في هذا المجال، والذين لهم دراية كافية بموضوع الدراسة، بهدف تحكيم الاستبانة ومعرفة مدى صدقها من حيث:

- دقة الصياغة اللغوية ووضوحها لفقرات الاستبانة.
- مدى مناسبة وشمولية الاستبانة لجميع أبعاد ومجالات الدراسة.
- مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه.
- حذف العناصر أو الفقرات غير المناسبة أو اقتراح عناصر جديدة.

وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وآرائهم حول الاستبانة واعتبر هذا كافيا لأغـراض صـدق الأداة، حيث تم إجراء تعديلات لفقرات الاستبانة بناءاً على الملاحظات التي قدمها المحكمـين، (ملحق رقم 3) يبين الإستبانة بصورتها النهائية.

3-6 ثبات أداة الدراسة:

بغرض التأكد من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا على جميع مجالات الدراسة والأداة ككل، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للأداة ككل " مدى تطبيق عناصر ادارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تعترض تطبيقها في منظمات الخدمة في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية" (0.93)، وتراوحت قيم معامل الثبات لمجالات الدراسة بين (0.80 – 0.94)، وكانت أعلاها لمجال "مفهوم إدارة الجودة"، وأدناها لمجال "الاتجاهات نحو الفوائد"، وجميع هذه القيم تدل على درجة ثبات عالية للمجالات والأداة ككل. ويظهر من الجدول (5) أدناه معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة والأداة ككل.

جدول (5)

معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة والأداة ككل (ن=72)

الرقم	المجال	معامل كرنباخ الفا
1	مفهوم ادارة الجودة	0.94
2	الاتجاهات نحو المبادى	0.88
3	الاتجاهات نحو الفوائد	0.80
4	معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	0.82
الاداة ككل/ مدى تطبيق عناصر ادارة الجودة الشاملة		**0.93**

3-7 مقياس الدراسة:

تم اعتماد مقياس ليكرت للتدرج الخماسي لقياس مدى تطبيـق عناصـر إدارة الجـودة الشاملة والمعوقات التي تعترض تطبيقها في منظمات الخدمة في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية، حيث تم إعطاء الإجابة موافق بدرجة كبيرة جداً (5 درجات)، والإجابة موافق بدرجة

كبيرة (4 درجات)، والإجابة موافق بدرجة متوسطة (3 درجات)، والإجابة موافق بدرجة قليلة (درجتان)، والإجابة موافق بدرجة قليلة جداً (درجة واحدة).

كما تم اعتماد المقياس التالي للحكم على المتوسطات الحسابية:

- من 1- 2.49 : بدرجة ضعيفة.
- من 2.50-3.49 : بدرجة متوسطة.
- من 3.50-5 : بدرجة عالية.

3-8 متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المتعلقة بالعوامل الديموغرافية وتشمل:

- **العمر** وله أربعة مستويات: (أقل من 30 سنة)، (من 30- 35 سنة)، (من 36-40 سنة)، (من 41-45 سنة).
- **المؤهل العلمي** وله أربعة مستويات: ثانوية عامة أو ما يعادلها، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا.
- **مدة الخدمة الإجمالية** وله خمسة مستويات: (أقل من 5 سنوات)، (5 -10 سنوات)، (من 11-15 سنة)، (من 16-20 سنة)، (أكثر من 20 سنة).
- **المسمى الوظيفي** والمتمثل بـ: مدير إدارة، مدير فرع.
- **المستوى الإداري** وله مستويان: إدارة عليا، إدارة وسطى.
- **نوع المنظمة** وله نوعان: حكومي، خاص.
- **عدد موظفي المنظمة** وله خمسة مستويات: (أقل من 50)، (من 50-100)، من (100-150)، من (150-200)، (أكثر من 200).

- **عمر المنظمة** وله خمسة مستويات: (أقل من 5 سنوات)، (من 5-10 سنوات)، (من 10-15 سنة)، (من 15-20سنة)، (أكثر من 20 سنة).
- **هل تمتلك المنظمة قسم خاص بالجودة** وله مستويان: نعم، لا.
- **اذا كان هذا القسم موجود فما أسمه** وله اثني عشر مستوى: التقويم الشامل، ادارة الجودة، النخبة، جودة الخدمة، ادارة التغيير، الجودة النوعية، ادارة المتابعة والجودة، ادارة المقاييس والجودة، قسم التطوير الاداري، ادارة المراقبة والمراجعة الداخلية، قسم الجودة.
- **هل شاركت بدورة تتعلق ب (TQM)** وله مستويان: نعم، لا

ثانياً: المتغيرات المتعلقة بأبعاد الدراسة الرئيسة:

- مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية.
- المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية.

3-9 إجراءات الدراسة:

1. قام الباحث بالرجوع إلى الأدب النظري وعدد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة، ثم قام بتصميم استبانة تكونت من قسمين: الأول تضمن معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة، والقسم الثاني تضمن فقرات الاستبانة.
2. ثم قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة وذلك بعرضها على عدد من المحكمين، وإجراء التعديلات بناءً على ملاحظات المحكمين، لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (67) فقرة موزعة على (4) مجالات.

3. ثم قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة وذلك باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمعرفة معامل ثبات الاتساق الداخلي للعينة الأصلية وبلغ (0.93) لمدى تطبيق عناصر ادارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تعترض تطبيقها في منظمات الخدمة في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية.

4. بعد أن تأكد الباحث من مناسبة وصحة أداة الدراسة، قام بتحديد مجتمع الدراسة من كافة منظمات الخدمة العاملة في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية بشقيها الحكومي والخاص، وتم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (72) استبانة.

5. ثم قام الباحث بإدخال البيانات بواسطة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليلها ومن ثم التوصل إلى النتائج ومناقشتها وتقديم التوصيات في ضوء ذلك.

3-10 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، حيث تم استخدام أكثر من أداة إحصائية لتحليل النتائج وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وفيما يلي توضيح لأهم الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها:

1. اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha):

لقد تم الاعتماد على هذه الأداة للتحقق من الاتساق والانسجام الداخلي لفقرات الاستبانة وللتأكد من ثباتها. فقد قام الباحث بحساب معامل كرونباخ ألفا الناتج عن تحليل عناصر الاستبانة، حيث كلما كانت قيم كرونباخ ألفا عالية كانت درجة الاتساق الداخلي عالية ومقبولة ومؤشراً على ثبات أداة القياس.

2. الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistical Techniques):

لقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجـالات مـدى تطبيـق عناصر إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في منطقة الجوف بالمملكة العربية الـسعوية والمجموع الكلي لهما ومجال المعوقات التـي تعتـرض تطبيقهـا، وتطبيـق تحليـل التبـاين (Kruskal-Wallis Test) واختبار (Mann-Whitney) للكشف عن الفروق فـي اتجاهـات المديرين نحو تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة تبعا للمتغيرات الشخصية والمهنية.

الفصـــل الـــرابـــع

تحليــــل النتائـــج ومناقشتها

الفصل الرابع

تحليل النتائج ومناقشتها

يشتمل هذا الفصل على نتائج التحليل الاحصائي للدراسة التي هدفت الى التعرف على مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تعترض تطبيقها في منظمات الخدمة في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعوية، وسيتم عرض النتائج بالاعتماد على اسئلة الدراسة التالية:

السؤال الاول: ما مدى فهم ووعي المديرين عينة الدراسة في منظمات الخدمة بمنطقة الجوف بمفهوم الجودة الشاملة؟

للإجابة عن السؤال الأول للدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لجميع فقرات مجال مفهوم ادارة الجودة الشاملة والمجموع الكلي لهما، الجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال مفهوم الجودة الشاملة (ن=72)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	الأخذ في الاعتبار عملية إعادة تأهيل وتدريب الموظفين عند التخطيط لتطوير الأنشطة.	3.53	1.11	13
2	تطوير إستراتيجيات وخطط طويلة الأجل للتعرف على احتياجات العملاء في ظل إمكانيات المنظمة.	3.64	1.04	7
3	تحديد متطلبات الجودة عند تطوير الأهداف طويلة الأجل.	3.67	0.90	6
4	دمج أفكار وقيم الجودة بشكل متكامل في الهياكل التنظيمية للمنظمة.	3.72	0.95	4
5	يشترك معظم الموظفين في منظمتكم في فرق تحسين الجودة.	3.25	0.99	23
6	هناك جهود مستمرة لتضمين مفهوم الجودة عند تصميم وتطوير منتجات وخدمات المنظمة.	3.39	1.01	19

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
7	تلتزم الإدارة العليا في المنظمة بشكل كامل بدعم متطلبات إدارة الجودة الشاملة.	3.57	0.95	11
8	يقوم المدراء والمشرفون في المنظمة بممارسة القيادة الفعالة لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في وحداتهم الإدارية.	3.31	1.23	22
9	تعمل إدارة المنظمة على خلق مفهوم القيادة الذاتية عند الموظفينلغايات تحقيق جودة الخدمات المقدمة.	3.47	0.93	17
10	يحقق الموظفون بشكل عام معايير الجودة المحددة لوظائفهم أو يتفوقون عليها.	4.01	0.76	1
11	يشترك الموظفون في حل المشاكل التي تؤثر على جودة عملهم بشكل نظامي.	3.94	0.90	2
12	يتعاون الموظفون في مختلف أقسام المنظمة بشكل فعال لإنجاز الأهداف العامة للمنظمة.	3.61	1.01	10
13	يعمل الموظفون في أقسام المنظمة كفريق عمل فعال.	3.63	0.93	8
14	مواصفات المنتج أو الخدمة واضحة لجميع العملاء.	3.85	0.91	3
15	إجراءات تقديم المنتج أو الخدمة واضحة لجميع الموظفين.	3.36	1.10	21
16	تعليمات العمل المعطاة للموظفين واضحة.	3.46	0.95	18
17	عادة ما يتم التنسيق فيما بين الأقسام في عملية تطوير منتج جديد.	3.54	1.01	12
18	يستخدم الموظفون بيانات الجودة في إنجاز المهام الموكلة إليهم.	3.68	1.05	5
19	ينمى الوعي بالجودة ما بين الموظفين بشكل مستمر.	3.11	1.22	24
20	تميز المنظمة وتثني على الأداء الرفيع.	3.38	1.18	20
21	هناك اتصالات ضعيفة ما بين الأقسام في المنظمة.	3.53	0.96	14
22	في هذه المنظمة يستطيع أي موظف التعبير عن رأيه بكل حرية .	3.63	0.96	9
23	يستمتع الموظفون في هذه المنظمة بالعمل مع زملائهم.	3.50	0.62	16
24	يظهر المشرفون ثقة كاملة في قدرات الموظفين لأداء أعمالهم بشكل جيد.	3.53	1.11	15
	المجال ككل/ مفهوم إدارة الجودة	3.64		

يظهر من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لمجال "مفهوم إدارة الجودة" بلغ (3.64)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.11 – 4.01)، وكانت أعلاها للفقرة رقم (10) " يحقق الموظفون بشكل عام معايير الجودة المحددة لوظائفهم أو يتفوقون عليها."، يليها فقرة رقم (11) " يشترك الموظفون في حل المشاكل التي تؤثر على جودة

عملهم بشكل نظامي." بمتوسط حسابي (3.94)، ثم جاءت فقرة رقم (14) " مواصفات المنتج أو الخدمة واضحة لجميع العملاء" بمتوسط حسابي (3.85)، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (3.11) وكان لصالح فقرة رقم (19) " ينمى الوعي بالجودة ما بين الموظفين بشكل مستمر."

ويعود السبب في ذلك من وجهة نظر الباحث الى اطلاع ومعرفة المديرين بمفهوم ادارة الجودة الشاملة حيث يدرك المديرون أن الموظفين يحققون بشكل عام معايير الجودة الخاصة بوظائفهم ويشتركون في حل المشاكل التي تؤثر على جودة عملهم بشكل نظامي، كما يدرك المديرون بأن هناك دمج لأفكار وقيم الجودة الشاملة في الهياكل التنظيمية، وهذا يدل على ادراك عالي للمديرين لمفاهيم ادارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة بمنطقة الجوف، كما أن المديرين يسعون لأهمية توضيح مواصفات الخدمجات أو المنتجات المقدمة للعملاء، ويحثون الموظفين على استخدام بيانات الجودة في انجاز المهام الموكلة اليهم، ويعملون في اقسام المنظمة كفريق عمل فعال، وربما يعود السبب في تبني مفاهيم ادارة الجودة الشاملة لدى المديرين الى انتباههم نحو تعزيز الصادرات غير النفطية في المملكة العربية السعودية حيث أن الاعتماد على هذا المنتج يبقى رهن لتقلبات الاسواق العالمية التي يشهدها العصر الحالي، لذلك سعت جميع الادارات في المنظمات الخدمية السعودية الى تطوير آليات عملها في تلك المنظمات لضمان قدرتها على المنافسة في الاسواق الاقليمية والعالمية، ومنظمات الخدمات التي تشمل التعليم والصحة والبريد لا بد لها أن تواكب التطورات المتسارعة في تكنولوجيا تقديم هذه الخدمات لترقى الى المستوى المطلوب على المستوى الاقليمي والدولي لذلك تدرك هذه الادارات وتعي مفهوم ادارة الجودة الشاملة كمتطلب للمنافسة تؤثر على نوعية الخدمات المقدمة وتسهم في تطوير نوعية الحياة للأفراد في المملكة العربية السعودية، واتفقت هذه النتائج مع نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة الكيومي (2002) والتي أجريت في سلطنة عمان لتقدير درجة

إمكانية تطبيق بعض مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في كليات التربية، وأظهرت نتائجها درجة كبيرة على جميع مجالات ادارة الجودة الشاملة، وأظهرت نتائج دراسة العنزي (2001) التي أجريت على البنوك السعودية أن هناك فهما مختلفاً بين القيادات الادارية (العليا والوسطى) لتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في البنوك السعودية، كما أشارت دراسة النجار (1997) التي أجريت على التعليم العالي في الاردن الى أن هناك مجموعة من الاعتبارات لزيادة فهم وتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاكملة منها مراعاة متطلبات النظام والافراد. أما دراسة البطي (2000) فأظهرت أن الجودة تحقق رضا العملاء المستفيدين من الخدمة.

السؤال الثاني: ما هي اتجاهات المديرين في منظمات الخدمة بمنطقة الجوف نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال الاتجاهات نحو مبادئ إدارة الجودة الشاملة، جدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال الاتجاهات نحو مبادئ إدارة الجودة الشاملة (ن=72)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يوجد نظام رسمي لدى المنظمة يمكن من خلاله الحصول على معلومات تتعلق برضا العميل عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.	3.49	1.11	9
2	تستخدم المعلومات عن احتياجات العميل وتوقعاته كأساس لتحديد معايير تصميم المنتجات والخدمات.	3.49	0.98	10
3	تتم عملية الاستجابة لمشاكل وشكاوى العملاء بشكل فعال.	4.11	0.74	1
4	هناك اهتمام شخصي بالعملاء يمكنهم ملاحظته عند مراجعتهم للمنظمة.	3.87	1.01	2

5	يتحلى الموظفون باللباقة وحسن المعاملة بصفة دائمة مع العملاء .	3.67	0.95	3
6	الأخذ في الاعتبار تنمية قدرات الموظفين عند التخطيط لتطوير الجودة.	3.33	1.20	15
7	الأخذ في الاعتبار مبدأ الرضا الوظيفي للموظفين عند التخطيط لتطوير الأنشطة.	3.18	1.18	19
8	أهداف وأغراض تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة محددة وواضحة.	3.33	1.11	16
9	يتم توفير فرص التعليم والتدريب المستمرين لموظفي المنظمة من أجل تطوير مهاراتهم الوظيفية.	3.51	1.10	8
10	تشجع إدارة المنظمة جهود تحسين الجودة وتقدرها وتكافئها	3.35	1.14	13
11	تهتم إدارة المنظمة وبشكل رئيسي بالأداء قصير الأمد بدلاً من طويل الأمد.	3.24	1.08	17
12	تتم عملية الحصول على آراء ومقترحات الموظفين في المنظمة بفعالية وبشكل منظم.	3.63	0.96	6
13	يتم الاعتراف بإنجاز الموظفين الذين يؤدون العمل بشكل جيد.	3.65	1.10	4
14	لدى المنظمة برنامج ناجح يهتم بجـودة بيئـة العمـل فيمـا يخـتص بالموظفين مثل الصحة والسلامة والرضا الوظيفي والروح المعنوية.	3.47	1.03	11
15	عادة ما تقوم منظمتكم بتخويل أكبر قدر من السلطات إلى الموظفين.	3.64	0.92	5
16	التدريبات المتعلقة بالجودة تعطى للموظفين بشكل منتظم.	3.35	1.21	14
17	يشارك الموظفون غير المشرفين في القرارات المتعلقة بالجودة.	3.19	1.30	18
18	يتم مراجعة كل المنتجات الجديدة قبل إنتاجها وتقديمها للسوق.	3.54	0.96	7
19	يؤكد على الجودة بواسطة رجال البيع والتسويق وخدمة العميل.	3.06	1.07	21
20	يتوفر بيانات عن الجودة (معدلات الخطأ، معدلات التالف ...الخ) بشكل منتظم للمدراء والمشرفين.	3.13	1.15	20
21	في عملية اتخاذ القرار ، عادة ما تستخدم الإدارة العليا البيانات المتوفرة عن الجودة.	3.46	0.92	12
22	الموظفون هنا قدامى ومتمرسين وأسسوا طرق قديمة لإنجاز العمل.	2.93	1.17	22
23	يتخذ المشرفون قرارات مهمة دون استشارة الموظفين.	2.78	1.18	23
	المجال ككل/ اتجاهات المديرين نحو مبادئ ادارة الجودة الشاملة	**3.41**		

يظهر من جدول (7) أن المتوسط الحسابي لمجال اتجاهات المديرين نحو مبادئ ادارة الجودة الشاملة بلغ (3.41)، وأن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (2.78-4.11) وكانت أعلاها لفقرة رقم (3) " تتم عملية الاستجابة لمشاكل وشكاوى العملاء بشكل

فعال."، يليه فقرة رقم (4) " هناك اهتمام شخصي بالعملاء يمكنهم ملاحظته عند مراجعتهم للمنظمة." بمتوسط حسابي (3.87)، ثم جاءت فقرة رقم (5) " يتحلى الموظفون باللباقة وحسن المعاملة بصفة دائمة مع العملاء ." بمتوسط حسابي (3.67)، بينما أدنى متوسط حسابي كان لفقرة رقم (23) " يتخذ المشرفون قرارات مهمة دون استشارة الموظفين.".

مما يشير إلى وجود رغبة لدى المديرين في منظمات الخدمة بمنطقة الجوف لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منظماتهم، حيث يهتمون بالشكاوى التي ترد من العملاء عن مستوى الخدمة المقدمة، ويميلون إلى الاهتمام الشخصي بالعملاء لتحقيق مبدأ الاهتمام بالعملاء، كما يهتمون بانجاز الموظفين ويستمعون لأرائهم ومقترحاتهم بشكل فاعل ومنظم، ويوفرون لهم قدرا كافيا من التدريب المستمر لتطوير مهاراتهم الوظيفية، وتخويلهم قدرا من السلطة (تفويض السلطة) ما أمكن ذلك، ويهتمون بلباقة وحسن معاملة الموظفين للعملاء، كل ذلك من منطلق الاهتمام بمبدأ الخدمات نفسها حيث يتم مراجعة كل المنتجات الجديدة قبل إنتاجها وتقديمها للسوق ويستخدمون المعلومات المتوفرة لديهم بفعالية فيما يتعلق بالعمليات الإدارية وخاصة اتخاذ القرارات، وربما يعود السبب في ذلك إلى الاطلاع الكافي من قبل المديرين على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإلى الثقافة الإدارية المتوفرة لديهم بخصوص التعامل مع العملاء والموظفين وتطبيق العمليات الإدارية المختلفة، ومراحل تطوير المنتجات أو الطرق الحديثة في تقديم الخدمات. كما أن المنظمات الخدمية في المملكة العربية السعودية تعنى بتطوير خدماتها وأساليب تعاملها مع العملاء باستمرار لكي ترقى إلى المستوى المطلوب وتنافس الشركات الخدمية التي تعرض خدماتها من خارج المملكة العربية السعودية والتي تقدم عروضا وامتيازات ذات جودة عالية، وبالتالي فإن درجة المنافسة العالية بين الشركات الخدمية المختلفة تدفع الإدارات القائمة

على تطوير خدماتها وعملياتها الإدارية والاهتمام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتكوين اتجاهات إيجابية نحوها.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة المناصير (1994) التي أجريت على شركة الكهرباء الأردنية وأظهرت نتائجها أن لدى العاملين اتجاهات إيجابية نحو إدارة الجودة الشاملة، كما أظهرت نتائج دراسة بندقجي (1996) التي أجريت على شركة تصنيع المواد الغذائية الأردنية أن اتجاهات العاملين في تلك الشركات إيجابية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد أظهرت نتائج دراسة معلا (1998) التي أجريت على المصارف التجارية الدرنية أن مستوى جودة الخدمات المقدمة كان منخفضا مقارنة مع توقعات العملاء والزبائن، كما أظهرت نتائج دراسة العمر(2002) التي تم تطبيقها على مستشفيات المملكة العربية السعودية، أن هناك مستوى عالي لمستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تلك المستشفيات، كما أشارت دراسة التميمي(2005) أن البنوك التجارية الأردنية تطبق إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها بمستوى مرتفع.

السؤال الثالث: ما هي اتجاهات المديرين في المنظمات الخدمة بمنطقة الجوف نحو الفوائد المتوخاة من تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة؟

للإجابة عن السؤال الثالث للدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال الفوائد المتوخاه من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، جدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال الفوائد المتوخاه من تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة (ن=72)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة تلبي متطلبات العميل بشكل كامل.	3.58	0.95	5
2	يحس العملاء بالأمان والإطمئنان في معاملاتهم مع المنظمة.	3.93	0.78	1
3	يتحلى الموظفون في منظمتكم بمقدرة على إيجاد الطمأنينة والثقة لدى العملاء.	3.86	0.92	3
4	تستخدم معلومات التغذية الراجعة من المستهلك في تحسين جودة المنتجات والخدمات.	3.29	1.13	7
5	تشجع الإدارة الموظفين على أن يكونوا مبدعين ومبتكرين من خلال إزالة أسباب الخوف من الفشل.	3.24	1.18	8
6	تقدم الإدارة العليا التصور والرؤيا من اجل تحسين أنشطة الجودة في المنظمة.	3.88	0.90	2
7	تقوم الإدارة بإزالة الحواجز التنظيمية التي تعوق التحسين المستمر للجودة في المنظمة.	3.04	1.14	9
8	يأخذ الموظفون مسؤولية مخرجات العمليات التي يقومون بها.	3.64	1.19	4
9	الموظفون الذين يعملون جيدا يحصلون على مكافآت مالية وجوائز.	3.40	1.18	6
	المجال ككل/ الفوائد المتوخاة من تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة	3.60		

يظهر من جدول (8) أن قيمة المتوسط الحسابي لمجال الفوائد المتوخاه من تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة بلغ (3.60)، وأن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.04-3.93) وكانت أعلاها لفقرة رقم (2) " يحس العملاء بالأمان والإطمئنان في معاملاتهم مع المنظمة."، يليها فقرة رقم (6) " تقدم الإدارة العليا التصور والرؤيا من اجل تحسين أنشطة الجودة في المنظمة." بمتوسط حسابي (3.88)، ثم جاءت فقرة رقم (3) " يتحلى الموظفون في منظمتكم

بمقدرة على إيجاد الطمأنينة والثقة لدى العملاء." بمتوسط حسابي (3.86)، بينما أدنى متوسط حسابي كان لفقرة رقم (7) " تقوم الإدارة بإزالة الحواجز التنظيمية التي تعوق التحسين المستمر للجودة في المنظمة".

ويعود السبب في ذلك إلى قناعة المديرين بأن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل فاعل في تحسين صورة المؤسسة أو المنظمة، ويشعر العملاء بالأمان والاطمئنان في معاملاتهم وتلبية احتياجاتهم، كما أن المديرون يؤمنون بأن تحلي الموظفين بصفات ايجابية وكفاءة عالية يوفر قدر من الثقة لدى العملاء أثناء تلقي الخدمات من المنظمة، فضلاً عن قدرة الموظفين على تحمل مسؤولية مخرجات العمليات التي يقومون بها، لذلك يقدم المديرون حوافز ومكافآت للموظفين الذين يعملون بشكل جيد لضمان دافعية الموظفين وحسن أدائهم.

لا شك أن المديرون في منظمات الخدمة في المملكة العربية السعودية يدركون الفوائد المتوخاه من الخدمات التي تعرضها بعض المؤسسات أو المنظمات المنافسة وبالتالي لا بد من السعي لتحسين جودة خدمات المنظمات العاملة في الوقت الحالي لضمان استماريتها وعدم كسادها، وتفويت الفرصة على المؤسسات المنافسة من تفوقها عليها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال مواكبة التطورات والمستجدات وتوفير قناعات حول فوائد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منظماتهم سواء من جانب رضا العملاء أم من جانب تأهيل وتدريب العاملين من جانب سمعة المنظمة وقدرتها التنافسية من خلال نوعية الخدمات التي تقدمها.

وحاولت بعض الدراسات التعرف على مدى فاعلية استخدام أنظمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء مثل أيوب (2000) والتي أجريت على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، وأظهرت نتائجها وجود درجة مساهمة كبيرة لنظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس، أما دراسة الأحمدي (2000) التي أجريت على المنظمات

الصحية في المملكة العربية السعودية فأظهرت نتائجها أن تطبيق مفهوم الجودة والتحسين المستمر يمكن المنظمة من تحقيق مكاسب مادية وإستراتيجية هامة. كما أظهرت نتائج دراسة النبهاني(2001) التي أجريت بغرض تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، أن منظومة إدارة الدراسات العليا بالجامعة بها جوانب قوة منها تزويد الطلاب بالتجديد من المعرفة مع ربطها بحاجات المجتمع العماني.

كما أشارت دراسة العنزي (2001) إلى أن اتجاهات المديرين في البنوك السعودية تميل إلى إدراك الفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تتضمن تحسين سمعة البنك بتقدمية خدمات عالية الجودة، وزيادة ربحية البنك وزيادة مستوى رضا العملاء، أما دراسة كينث(Kenneth,1993) فحاولت تحديد الأسباب الرئيسي وراء اختيار المنظمات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة، أن المحفزات والدوافع المقترحة كانت لها ميزة العوامل المسببة لاعتناق والتزام المنظمات العامة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

السؤال الرابع: ما هي العوائق التي تحول دون تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة بمنطقة الجوف؟

للإجابة عن السؤال الرابع للدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الجدول (9).

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

(ن=72)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	ضعف التزام الإدارة العليا الفعلي بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.	2.54	0.98	9

2	صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات برنامج إدارة الجودة الشاملة.	2.47	1.06	10
3	عدم توفر برامج التدريب ذات العلاقة بالجودة	2.76	1.05	3
4	عدم كفاءة برامج التدريب والتعليم فيما يخص برامج إدارة الجودة.	2.71	1.14	6
5	عدم فاعلية شبكة الاتصالات الخارجية والداخلية.	2.69	1.16	7
6	ضعف التزام الموظفين ببرامج تحسين الجودة.	2.61	1.11	8
7	المدراء الرئيسيون يتغيرون بشكل سريع	2.24	1.01	11
8	جودة التشريعات ذات العلاقة بالتحسين والتطوير	2.87	1.01	1
9	الخوف من التغيير	2.81	1.24	2
10	عدم وجود حوافز مادية ومعنوية لتطبيق TQM	2.74	1.11	4
11	غياب المعايير الواضحة لقياس جودة عمل المنظمة	2.74	1.14	5
	المجال ككل/ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.65		

يظهر من جدول (9) أن المتوسط الحسابي للمجال ككل "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة" بلغ (2.65)، وأن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (2.24-2.87)، وكانت أعلاها لفقرة رقم (8) " جودة التشريعات ذات العلاقة بالتحسين والتطوير"، يليها فقرة رقم (9) " الخوف من التغيير" بمتوسط حسابي (2.81)، ثم جاءت فقرة رقم (3) " عدم توفر برامج التدريب ذات العلاقة بالجودة" بمتوسط حسابي (2.76)، بينما أدنى متوسط حسابي كان لفقرة رقم (7) " المدراء الرئيسيون يتغيرون بشكل سريع".

وهذا يدل على عدم وجود عوائق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأظهرت النتائج أن جودة التشريعات ذات العلاقة بالتحسين والتطوير هي الأبرز من بين العوائق الممكنة التي يمكن أن تواجه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة بمنطقة الجوف، حيث أنه يتم إعادة النظر في التشريعات في فترات طويلة نسبياً مما يؤدي إلى ظهور نوع من الإجراءات الروتينية التي تؤثر ولكن بدرجة قليلة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تلك المنظمات، كما أن من أبرز المعيقات هو الخوف من التغيير الذي ربما يؤثر على مجريات

التطوير أو مقاومة التغيير، إلا أن تغيير الثقافة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات إدارة الجـودة الشاملة لم تظهر النتائج فيها صعوبة واضحة، كما إن المدراء الرئيسيون لا يتقيدون بشكل سريع في تلك المنظمات مما يتيح قدراً كافياً من الاستمرارية في تنفيذ خطط التطوير الموضوعة مما يقلل من صعوبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل عام.

وأشارت دراسة العنزي(2001) التي أجريت على البنوك السعودية أن أبرز المعيقات التي تحول دون تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي تغيير الثقافات التنظيمية، ضعف برامج التدريب والتعليم الخاص، ومعدل الدوران العالي للمديرين الرئيسيين وتغييرهم، وضعف التزام الموظفين ببرامج تحسين الجودة، أما دراسة كوش(Couch,1999) التي أجريت في كليات التربية بولاية شمال كارولينا بأمريكا فأظهرت أن أبرز المعيقات لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي عدم التناسق بين فلسفة الكلية والواقع العملي، وأظهرت دراسة كولينسي(Kolcinski,2000) أن مؤسسات التعليم العالي في أمريكا تعاني من المعيقات نفسها التي تعاني منها منظمات الإعمال لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها غياب القيادة القوية وعدم العمل ضمن فريق واحد داخل المؤسسة الواحدة.

السؤال الخامس: هل يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية والمهنية على اتجاهات المديرين نحـو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة (α=0.05)؟

الجدول رقم (10) يوضح العوامل الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة. وقد تم استخدام اختبار (Mann-Whitney U) واختبار (Kruskal – Wallis Test) لمعرفة مدى تأثير العوامل الديمغرافية المشار إليها على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (انظر الجداول رقم 11– 14).

جدول (10)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العوامل الديمغرافية (ن=72)

المتغير		العدد	النسبة
المؤهل العلمي	ثانوية عامة أو ما يعادلها	4	5.6
	دبلوم	12	16.7
	بكالوريوس	35	48.6
	دراسات عليا	21	29.2
مدة الخدمة الإجمالية	أقل من 5 سنوات	8	11.1
	من 5-10سنوات	14	19.4
	من 11-15 سنة	25	34.7
	من 16-20 سنة	8	11.1
	أكثر من 20 سنة	17	23.6
العمر	أقل من 30 سنة	8	11.1
	من 30-35 سنة	19	26.4
	من 36-40سنة	14	19.4
	من 41-45 سنة	13	18.1
	أكثر من 45 سنة	18	25.0
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	27	37.5
	مدير فرع	45	62.5

ويتضح لنا من جدول رقم (10) أن ما نسبته (77.8%) من أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى كحد أدنى وأن ما يقارب ثلثي أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة إجمالية تزيد عن عشر سنوات.

أما من حيث أعمارهم فإن نسبته 37.5% من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم أقل من 35 سنة، وأن ما نسبته 25% فقط كانت أعمارهم أكثر من 45 سنة وهذا يوضح أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب وهذا قد يفسر اهتمامهم بموضوع إدارة الجودة الشاملة.

ويظهر كذلك من الجداول رقم (11-14) أن هناك فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا للمتغيرات الشخصية والمهنية وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم تطبيق اختبار (Kruskal – Wallis Test)

لاتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا للمتغيرات (المؤهل العلمي، مدة الخدمة الإجمالية، العمر) وتطبيق اختبار (Mann-Whitney U) لاتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير (المستوى الإداري)، الجداول (11-14) توضح ذلك.

جدول (11)

نتائج تحليل اختبار (Kruskal – Wallis Test) للكشف عن الفروق في اتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	Mean Rank	درجات الحرية	قيمة Ch^2	الدلالة الاحصائية
ثانوية عامة أو ما يعادلها	4	36.50	3	0.141	0.98
دبلوم	12	37.58			
بكالوريوس	35	36.96			
دراسات عليا	21	35.12			

يظهر من جدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لاتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا للمتغير (المؤهل العلمي)، حيث بلغت قيمة (Ch^2) (0.141) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

جدول (12)

نتائج تحليل التباين (Kruskal – Wallis Test) للكشف عن الفروق في اتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير مدة الخدمة الإجمالية

مدة الخدمة الإجمالية	العدد	Mean Rank	درجات الحرية	قيمة Ch^2	الدلالة الاحصائية
أقل من 5 سنوات	8	36.25	3	0.746	0.94
من 5-10سنوات	14	33.89			
من 11-15 سنة	25	37.68			
من 16-20 سنة	8	32.81			
أكثر من 20 سنة	17	38.76			

يظهر من جدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لاتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا للمتغير (مدة الخدمة الإجمالية)، حيث بلغت قيمة (Ch^2) (0.746) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

جدول (13)

نتائج تحليل التباين (Kruskal – Wallis Test) للكشف عن الفروق في اتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير العمر

العمر	العدد	Mean Rank	درجات الحرية	قيمة Ch^2	الدلالة الاحصائية
أقل من 30 سنة	8	36.25	4	1.927	0.74
من 30-35 سنة	19	31.55			
من 36-40سنة	14	40.93			
من 41-45 سنة	13	39.31			
أكثر من 45 سنة	18	36.36			

يظهر من جدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لاتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا للمتغير (مدة الخدمة الإجمالية)، حيث بلغت قيمة (Ch^2) (1.927) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

جدول (14)

نتائج تطبيق اختبار (Mann-Whitney U) للكشف عن الفروق في اتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير المستوى الإداري

المستوى الإداري	العدد	Mean Rank	Mann-Whitney U	الدلالة الإحصائية
إدارة عليا	27	34.09	542.500	0.44
إدارة وسطى	45	37.94		

يظهر من جدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لاتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا للمتغير(المستوى الإداري)، حيث بلغت قيمة (Mann-Whitney U) (**542.500**) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

وهذا يشير الى أن اتجاهات جميع أفراد العينة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية أو مستوياتهم الوظيفية أو طبيعة نشاط المؤسسة يهتمون بتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، ويعود السبب في ذلك الى ادراكهم ووعيهم لأهمية ذلك في تحسين مستويات الخدمة التي يقدمونها، والقدرة على المنافسة وتطوير آليات عمل تضمن تحقيق انجاز الاهداف بصورة مرضية وتحقق عائد تقني على المنظمة، ومما لا شك فيه أن المملكة العربية السعودية سعت في الاونة الاخيرة الى تبني معايير الجودة في جميع منظمات الخدمة العاملة، مما أثر ذلك على اتجاهات جميع العاملين في تلك المنظمات وخاصة المديرين في السعي نحو تطبيق تلك المبادئ وتعميمها على الموظفين كافة ومتابعة الاجراءات الكفيلة بتحقيق ذلك، وتجدر الاشارة الى أن الخدمات الصحية برزت بشكل واضح في هذا المجال حيث أن الرعاية الصحية المقدمة في المراكز الصحية والمستشفيات بمنطقة الجوف تحظى باهتمام بالغ كونها تتعلق بمجال مهم جدا في حياة المواطنين وسبل واجراءات تقديم الخدمات الصحية التي يجب أن ترقي الى مستوى تحقق مبادى ادارة الجودة الشاملة للحفاظ على حياة الناس وتكفل لهم خدمات متميزة في المجال الصحي.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الكيومي (2002) حيث أشارت إلى تطابق وجهات نظر الاداريين والمعلمين في امكانية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، ووجود درجة اختلاف في بعض المفاهيم تعزى لمتغير المؤهل الدراسي لصالح حملة الدكتوراة، وأن هناك اختلاف يعزى لمتغير المركز الوظيفي لصالح الاداريين.

السؤال السادس: هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة تعزى لنوع منظمات الخدمة بمنطقة الجوف (حكومية، خاصة)؟

للإجابة عن السؤال السادس للدراسة تم تطبيق اختبار(Mann-Whitney U)، الجدول (15) يوضح ذلك.

جدول (15)

نتائج اختبار (Mann-Whitney U) للكشف عن الفروق في تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة تعزى لنوع منظمات الخدمة بمنطقة الجوف (حكومية، خاصة)

المتغير		العدد	Mean Rank	Mann-Whitney U	الدلالة الاحصائية
نوع المنظمة	حكومية	42	34.18	532.50	0.265
	خاصة	30	39.75		

يظهر من الجدول (15) أن قيمة (Mann-Whitney U) بلغت (532.50)، وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (α=0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة تعزى لنوع منظمات الخدمة بمنطقة الجوف (حكومية، خاصة).

وهذا يدل على الارتقاء بالخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية إلى مستوى منافس للخدمات التي تقدمها المنظمات الخاصة، وبرزت زيادة طفيفة لدى المنظمات الخاصة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عن المنظمات الحكومية إلا أنها لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية، ويعود السبب في ذلك إلى الإمكانات المتاحة لتطوير خدماتها، وتجدر الإشارة إلى أن المجتمع السعودي في الوقت الحاضر يحضى باهتمام بالغ في جميع المجالات وخاصة التعليمية والصحية منها، كما تشهد المملكة وخاصة منطقة الجوف نهضة واضحة في الاهتمام

بنوعية الحياة للمواطنين فيها، وهذا بدوره أدى إلى ظهور اتجاهات إيجابية عالية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة واختفاء الفجوة بين المنظمات الخدمية الحكومية والخاصة من حيث تقديم الخدمات الخاصة بكل منظمة.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة النيادي (1999) التي أجريت على منظمات الخدمة في الإمارات العربية المتحدة التي أظهرت تفوق منظمات الخدمة الخاصة على الحكومية.

الفصـــل الخـــامس

ملخـــص النتـــائج والتوصيـــات

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

5-1 ملخص النتائج:

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة فهم ووعي كبيرة بمفهوم ادارة الجودة الشاملة، بمعنى أن هناك فهم ووعي مرتفع بمفهوم الجودة الشاملة لدى المديرين في منظمات الخدمة بمنطقة الجوف، ويظهر هذا الفهم من خلال المتوسط الحسابي المرتفع الذي بلغ (3.64) للمجال ككل.
2. أظهرت النتائج وجود رغبة لدى المديرين في منظمات الخدمة بمنطقة الجوف لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منظماتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.41) لمجال اتجاهات المديرين نحو مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
3. أظهرت نتائج الدراسة أدراك مديري المنظمات الخدمة بمنطقة الجوف بالفوائد التي تعود على المنظمة عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويظهر هذا الإدراك من خلال المتوسط الحسابي المرتفع الذي بلغ (3.60) للمجال ككل.
4. أظهرت النتائج عدم وجود عوائق بدرجة تؤثر بشكل كبيرة التشريعات ذات العلاقة بالتحسين والتطوير هي الأبرز من بين العوائق المملكة التي يمكن تواجه فرص تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة بمنطقة الجوف.
5. أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لاتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا للمتغيرات "المؤهل العلمي، مدة الخدمة، العمر، المسمى الوظيفي، المستوى الإداري، طبيعة النشاط". وعدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية في تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة تعزى لنوع منظمات الخدمة بمنطقة الجوف (حكومية، خاصة).

5-2 التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. إن إدخال أنظمة الجودة الشاملة للمنظمات ينبغي أن تكون حافزاً مستمراً لتواصل النشاط التدريبي على الجودة وعدم الاكتفاء ببرامج تدريبية تنفذ في البداية فقط.
2. تعزيز وتطوير مدارك ومعارف القيادات الإدارية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها والاستفادة من تجارب المنظمات المماثلة والتي نجحت في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، من خلال إنشاء مراكز للتدريب تقتصر مهامها على عقد دورات قصيرة لأيام أو لأسابيع لأغراض التدريب على إدارة الجودة الشاملة، ومفاهيم الجودة الشاملة للمديرين.
3. أن تعمل الإدارة العليا على نشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية وأن يكون هناك التزاماً وتأييداً من جميع أفراد المنظمة بتطبيق هذا المدخل ولتحقيق ذلك عليها أن تضع الخطط التدريبية المناسبة لجميع العاملين وأن تعمل على توفير الإمكانيات اللازمة.
4. إن على إدارة المنظمة أن تولي اهتمامها وتركيز جهودها على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأن تسعى إلى إزالتها والقضاء عليها، وذلك بهدف تسيير عملية التطبيق بسهولة ووفقاً للخطط الموضوعة.

5. إجراء دراسات على جميع الأنشطة في منظمات الخدمة للتعرف على توجهات المديرين العاملين فيها من خلال استطلاع آرائهم لأغراض تصميم برامج تعليمية وتدريبية على إدارة الجودة الشاملة.

6. إجراء دراسات مختلفة في الجودة الشاملة الغرض منها تصميم برامج تعليمية وتدريبية بحيث تكون ملاءمة لمتطلبات المنظمات الخدمية على اختلاف قطاعاتها وأنشطتها.

قائمـــة المراجـــع

المراجع العربية:

أبو دولة، جمال والنيادي، حمد علي. (2000). **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة**. مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 16 (4)، ص ص (139-176).

أبو نبعة، عبد العزيز ومسعد، فوزية. (1998). إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات. **الإداري**، السنة (20)، العدد (74)، ص ص 69-95.

الأحمدي، محمد وسماحة، محمود وصلاح الدين، منى. (1997). **الاتجاهات الحديثة في إدارة الإنتاج والعمليات**. كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

آل رحمة، درويش. (1999). **دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية مقارنة في إمارة دبي**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.

أيوب، علي محمد. (2000م). **تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد- الأردن.

البستنجي، نبيل. (2001). **اتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة استطلاعية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

البطاني، منصور علي أحمد والسنفي، عبد الله. (2005). مدى إدراك القيادات الإدارية في البنوك التجارية لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على عينة من قيادات البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية، **مجلة الإداري**، العدد 101.

البطي، عبد الله بن محمد. (2000م) إدارة الجودة وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي، **مجلة التوثيق التربوي**. العدد "42" وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية.

بندقجي، محمد رياض. (1996). اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى، **دراسات**، العلوم الإدارية، المجلد 23، العدد2.

التميمي، اياد فاضل محمد. (2005). **إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين:** دراسة ميدانية في عينة من البنوك التجارية الأردنية. جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.

جودة، محفوظ أحمد. (2006). **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات**. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

حسن، محمود وغرام، بسام. (1999). **إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة الخطوط الموجهة لنظام الآيزو 4–9001**، سلسلة الرضا للمعلومات، سوريا.

الحسين، محمد والسامرائي، حسين. (1996). إدارة الجودة الشاملة. **مجلة بحوث جامعة حلب: سلسلة العلوم الاقتصادية**. (19).

حمود، خضير. (2000). **إدارة الجودة الشاملة**. الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

الخطيب ، أحمد والخطيب رداح .(2006) **إدارة الجودة الشاملة** : تطبيقات تربوية .– أربد.

خفاجي، عباس. (1995). **الجودة الشاملة**. جامعة الإسراء، عمان.

درباس، أحمد. (1994). إدارة الجودة الكلية: مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي. **رسالة الخليج العربي**، المجلد (14)، العدد (50)، 15–40.

الزهراني، سالم. (2008). **تطبيق عناصر أدارة الجودة الشاملة في مراكز مصادر التعلم من وجهة نظر إختصاصي المراكز في المملكة العربية السعودية**. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

زين الدين، فريد عبد الفتاح. (1996). **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، جامعة الزقازيق، القاهرة.

زين الدين، فريد. (1994). إدارة الجودة الشاملة. **مجلة البحوث التجارية**، 23-65.

زين الدين، فريد. (1995). إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000، **مجلة البحوث التجارية**، 51-60.

ساعاتي، أمين. (1998). **إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق**. دار الفكر العربي، القاهرة.

شعبان، إياد. (2003). **إدارة الجودة الشاملة في البنوك**. البنوك الأردنية، العدد (5)، المجلد (22)، 27-29.

الصرن، رعد. (2001). **كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة؟**. الطبعة الأولى، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، سوريا، دمشق.

طوقان، خالد. (1996). سلسلة المواصفات العالمية **(ISO 9000)** وأهميتها. **التعاون الصناعي**، العدد (66)، 96-108.

عبد الرحمن، مصطفى رضا. (1995). إدارة الجودة المتميزة الشاملة مدخل القرن العشرين ــ **مجلة البحوث الإدارية**، أكاديمية السادات، مجلد 7، العدد 3-4.

عبد الفتاح ، فريد .**(1996) المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية** ـ جامعة الزقازيق، القاهرة .

عشيبة، فتحي درويش. (2000م). الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، 52-566.

عقيلي، عمر. (2001). **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العلاونة، عمار. (2002). **أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مستوى تطوير البرمجيات: دراسة ميدانية في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العلي، عبد الستار. (2000). تطوير التعليم الجامعي باستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة، الإداري، 20 (74)، سلطنة عمان، 97-112.

العنزي، نايف. (2001). **اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك السعودية نحو إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

فرحات، فاروق. (1996). **جوهرية إدارة الجودة الشاملة من خلال المعرفة والتطبيق**. الطبعة الأولى، دار بريق للنشر والتوزيع، الرياض.

القحطاني، سالم. (1993). إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي. **الإدارة العامة**، العدد (78)، السنة (32)، 7-38.

كاظم، خضير وأبو تايه، سلطان. (2001). **متطلبات التأهيل لشهادة الأيزو (ISO 9000)**، عمان، دار اليقظة للنشر.

الكيومي، عبد الله. (2002م). **تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد – الأردن.

المحمود، نسرين محمد. (2004). **العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

المدهون، محمود. (1999). **أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

معلا، ناجي. (1998). قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن، **دراسات: العلوم الإدارية**، المجلد 25، العدد 2، ص 357-374.

المناصير، علي فلاح (1994). إدارة الجودة الشاملة– دراسة ميدانية على شركة الكهرباء الأردنية .رسالة ماجستير غير منشور، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

النجار، فريد، (1997)، ادارة الجودة اشاملة للجامعات، رؤية التنميـــة المتواصـــلة، **المـــؤتمر العلمي السنوي الثاني لكلية التجارة** ، جامعة الزقازيق، كلية التجارة.

النيادي، حمد. (1999). **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2003) **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، ط (1) عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الهيتي، صلاح الدين والمعشر، زياد. (2002). العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء: دراسة ميدانية في القطاع الهندسي الأردني. **النهضة**، العدد (12)، 39-76.

هيجان، عبد الرحمن. (1994). منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية. **الإدارة العامة**. المجلد (34). العدد (3)، 403-439.

ياغي، محمد، (1997)، **ادارة الجودة الشاملة**، معهد الادارة العامة، عمان.

المراجع الاجنبية:

Abingdon N. J. and Long O, M. (2000). Total Quality Management in the UK Financial Services: Some Finding, From Survey in the North and of England. **Total Quality Management**. (11). (1), 17-23.

Ayisoworth, K. (1997). MQC Pushes Quality Inprovement, **Grand Rapids Business Journal**. (15). (12), 1-17.

Berndia, H. and Russell. J. (1998). **Human Resource Management – An Experiential approach**. Second Edition, McGraw-Hill Companies, Inc. Singapore.

Costin, H. (1994). **Total Quality Management**. The Dryden Press, Harcourt Brace College Publisher, United State of America.

Couch, Gene C, J, R, (1999), "A measurement of TQM in Selected North Carolina community college" **DAI**_A60/05p1433.

Crosby, P. B. (1984), **Quality Without Tears**, Mc Graw-Hill, New York, NY.

Evans, R. (1995). In Defense of TQM. **The TQM Magazine**. (7) (1) 5-6.

Hing, Joanna and Antony, Jiju. (2001). Total quality management in UK: service organizations: Some Key findings from a survey. **Managing Service Quality**, Vol. 11, No.2, PP.132-141.

Hughes, A and Halsall, D. (2002). Comparison of the 14 Deadly Diseases and the Business Excellence Model. **Total Quality Management**. (13) (2), 255-263.

Jun, M. and Cai, C. (2001). The Key Determinants of Internet Banking Service Quality: A content Analysis. **International Journal of Bank Marketing**. (19) (7), 276-291.

Karia, Noorliza and Asaari Muhammad. (2006). The effect of total quality management practices on employees' work-related attitudes. **The TQM Magazine**, Vol. 18, No. 1, pp.30-43.

Kenneth, Nichols. (1993). Landis "Why Public Organizaton Adapt Total Quality Managemen: Factor Influencing Decistion to invest in T.Q.M" **Dissertation Abstract International,** Vol. A-54, No. 6, P 2319.

Koch, J. and Fisher, J. 1998. Higher Education and total Quality Management, **Total Quality Management**, 659-668.

kocinski, John Robert. (2000). Evaluation of success and failure factors and criteria in implementation of total quality management principles in administration at selected institutions of higher education. **DIA-**A60/70, 2403.

Lau, R and Anderson, C. (1998). A Three-Dimensional Perspective for Total Quality Management. **International Journal for Quality and Reliability Management**. (15), 88.

Liu, Ching-Fu, (1999), Perceptions and Practices of Taiwan Junior College CIDs Toward TQM, **DAI**-A60/01, p35.

March, J. G., (1991). Orgainzational Consultants and Organizational Research, **Journal of Applied Communication Research**, Vol. 19, PP. 20-31.

Mohanty, R and Behera A. (1996). TQM in the Service Sector, **Work Study**. (45) (3), 13-17.

Mohran, S. Tenkasi, R, Lawler, E. and Ledford, G. (1995). Total Quality Management: Practive and Outcomes in the Largest US Firms. **Employee Relation**. (17) (3), 26-41.

Oakland, John. 2000. **Total Quality Management, Butterworth, Heinemann.**

Rao, S., Raghunathan, T. and Soils, L. (1999). The Best Commonly Followed Pracitices in the Human Resource Dimension of Quality Management in New Industrializing Countries. **International Journal of Quality and Reliability Management**. (16) (3), 215-226.

Rilay, James. (1993). "Just Exactly What is Total Quality Management. **Personnel Jounal**, vol 72, p,32.

Rojer Tunks. (1992). "**Fast Track to Quality**". MacGrow-Hill, inc, P.13

Ruben, B. 1995, **Quality in Higher Education New Brunswich**, New Jersey, Transaction publisher, 48.

Rust, R. Moorman, C. and Dickson, P. (2002). Getting Return on Quality Revenue Expansion Cost Reduction, or Both. **Journal of Marketing**. (66) (4), 7-18.

Stevenson, W. (2002). **Operations Management**. Seventh Edition. McGraw-Hill, Irwin.

Sun, H. (2000). Total Quality Management, ISO 9000 Certification and Performance Improvement. **International Journal of Quality and Reliability Management**. (17) (2), 168-179.

Vinten, G. (2000). Whistle Bolowing Towards Quality. **The TQM Magezin**, (12) (3), 166-171.

Welsh, J, and Dey, S. 2002, Quality Management and Quality Assurance in Higher Education. **Quality Assurance in Education**, 10(1): 17-25.

Yang, Ching- Chow. (2006). The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management. **The TQM Magazine**, Vol. 18, No. 2, PP. 162-173.

Yong, J. and Wilkinson, A. (1999). The State of Total Quality Management: A review. **International Journal of Human Resource Management**. (10) (1), 137-161

الملاحق

ملحق رقم (1)

ملحق مجتمع الدراسة

1. إمارة منطقة الجوف
2. فرع وزارة العدل بمنطقة لجوف
3. رئاسة محاكم منطقة الجوف
4. ديوان المظالم بمنطقة الجوف
5. فرع وزارة الشؤون الإسلامية بمنطقة الجوف
6. شرطة منطقة الجوف
7. إدارة الحقوق المدنية بسكاكا
8. إدارة مرور منطقة الجوف
9. مديرية الدفاع المدني بمنطقة الجوف
10. جوازات منطقة الجوف
11. مطار الجوف
12. فرع وزارة الخدمة المدنية بمنطقة الجوف
13. المديرية العامة للمياة
14. إدارة التربية والتعليم بمنطقة الجوف(بنين)
15. إدارة التربية والتعليم بمنطقة الجوف(بنات)
16. مديرية الشؤون الصحية بمنطقة الجوف
17. مستشفى الأمير عبدالرحمن السديري
18. مستشفى النساء والولادة والأطفال
19. مستشفى الصحة النفسية
20. جمعية الهلال الأحمر السعودي
21. الأحوال المدنية بسكاكا
22. أمانة منطقة الجوف
23. فرع وزارة الزراعة
24. مركز أبحاث تنمية المراعي
25. فرع وزارة التجارة والصناعة
26. دار التربية الإجتماعية

27.مركز التأهيل الشامل
28.دار الملاحظة الإجتماعية
29.مكتب الضمان الإجتماعي بسكاكا
30.مكتب العمل
31.فرع وزارة المالية
32.بنك التسليف
33.البنك الزراعي
34.إدارة الإتصالات السلكية واللاسلكية
35.الخطوط الجوية العربية السعودية
36.وكالة الجندل للسفر والسياحة
37.وكالة عنان للسفر والسياحة
38.شركة الإتصالات السعودية
39.الشركة السعودية للكهرباء
40.صندوق التنمية العقاري
41.بريد منطقة الجوف
42.مكتب التأمينات الإجتماعية
43.المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق
44.الغرفة التجارية بمنطقة الجوف
45.الرئاسة العامة لرعاية الشباب
46.مؤسسة الندوة العالمية للشباب الإسلامي
47.هيئة الإغاثة العالمية
48.جمعية البر بسكاكا
49.جمعية البر بدومة الجندل
50.جمعية البر بصوير
51.شرطة طبرجل
52.مرور طبرجل
53.الأحوال المدنية بطبرجل
54.مستشفى طبرجل
55.الدفاع المدني بطبرجل
56.فرع وزارة الزراعة بطبرجل

57.مكتب الضمان الإجتماعي بطبرجل

58. إمارة محافظة القريات

59. الدفاع المدني بالقريات

60.جوازات القريات

61.الأحوال المدنية بالقريات

62. إدارة الحقوق المدنية بالقريات

63.إدارة التربية والتعليم بالقريات (بنين)

64. إدارة التربية والتعليم بالقريات(بنات)

65.مطار القريات

66.مستشفى القريات العام

67.مستشفى الملك فيصل بالقريات

68.بلدية القريات

69. إدارة الضمان الإجتماعي بالقريات

70.بنك التسليف بالقريات

71.مؤسسة مفضي مرزوق

72.شركة الكايد إخوان

73.مصرف الراجحي بسكاكا

74.مصرف الراجحي بدومة الجندل

75.مصرف الراجحي بطبرجل

76.مصرف الراجحي بالقريات

77. البنك الأهلي التجاري بسكاكا

78. البنك الأهلي التجاري بطبرجل

79. البنك الأهلي التجاري بالقريات

80.بنك الرياض بسكاكا

81.بنك الرياض بدومة الجندل

82.بنك الرياض بالقريات

83. البنك السعودي الفرنسي بسكاكا

84. البنك العربي الوطني بسكاكا

85. البنك العربي الوطني بالقريات

86.بنك البلاد بسكاكا

87.شركة الجوف الزراعية

88.شركة الخريف

89. المؤسسة العامة للتقاعد

90. إمارة محافظة دومة الجندل

91.الأحوال المدنية بدومة الجندل

92.مستشفى دومة الجندل العام

93.شرطة دومة الجندل

94.بلدية دومة الجندل

95.مركز التنمية الإجتماعية بدومة الجندل

96.بلدية صوير

97.مستشفى صوير العام

ملحق رقم (2)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

تحكيم الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الأستاذ /الدكتور...المحترم:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية)، ولتحقيق أهداف الدراسة نعرض عليكم هذه الاستبانة، علماً بأن جميع ملاحظاتكم ستكون موقع تقدير واحترام لدى الباحث، راجياً منكم التكرم بقراءة أسئلة الاستبانة بكل عناية واهتمام وإبداء رأيكم فيها، من حيث:

- مدى مناسبة الأسئلة لموضوع الدراسة.
- دقة الصياغة اللغوية ووضوحها.
- حذف الأسئلة غير المناسبة أو اقتراح أسئلة جديدة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

الباحث: محمد الرويلي

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المدير.................................. المحترم

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بدراسة بعنوان (تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية). أرجو التكرم بالاجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة، علما بأن اجابتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرا لكم حسن اهتمامكم وتعاونكم.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام

الباحث

محمد جطيل الرويلي

أولاً: المعلومات الديموغرافية (الشخصية):

1. **العمر:** ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-35 سنة
   ☐ من 36-40سنة ☐ من 41-45 سنة
   ☐ أكثر من 45 سنة
2. **المؤهل العلمي:** ☐ ثانوية عامة أو ما يعادلها ☐ دبلوم
   ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
3. **مدة الخدمة الإجمالية:** ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 6-10سنوات
   ☐ من 11-15 سنة ☐ من 16-20 سنة
   ☐ أكثر من 20 سنة
4. المسمى الوظيفي : ☐ مدير إدارة ☐ مدير فرع
5. المستوى الإداري : ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة دنيا

6. نوع المنظمة: ☐ حكومي ☐ خاص

7. طبيعة النشاط : ☐ خدمات مالية ☐ خدمات صحية
☐ مقاولات ☐ استشارات هندسية
☐ خدمات عامة ☐ خيري
☐ اخرى حددها ....

8. عدد موظفي المنظمة: ☐ أقل من 500 ☐ من500-1000
☐ من1000-1500 ☐ ن 1500-2000
☐ أكثر من 2000

9. عمر المنظمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10سنوات
☐ من 11-15 سنة ☐ من 16-20 سنة
☐ أكثر من 20 سنة

ثانياً: معلومات تتعلق بالجودة:

1. هل تمتلك المنظمة قسم خاص بالجودة: ☐ نعم ☐ لا
2. إذا كان هذا القسم موجود فما اسمه: ....

ثالثاً: الفقرات التالية تعكس مدى توفر عناصر الجودة الشاملة في منظمتكم، الرجاء وضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيك وذلك حسب قناعتك بأن منظمتكم تقوم بممارستها:

العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة	ما هي درجة تحقيق هذه العناصر في منظمتكم				
	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
	1	2	3	4	5
1. المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة تلبي متطلبات العميل بشكل كامل.					
2. يوجد نظام رسمي لدى المنظمة يمكن من خلاله الحصول على معلومات تتعلق برضا العميل عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.					
3. تستخدم المعلومات عن احتياجات العميل وتوقعاته كأساس لتحديد معايير تصميم المنتجات والخدمات.					
4. تتم عملية الاستجابة لمشاكل وشكاوى العملاء بشكل فعال.					
5. هناك اهتمام شخصي بالعملاء يمكنهم ملاحظته عند مراجعتهم للمنظمة.					
6. يحس العملاء بالأمان والإطمئنان في معاملاتهم مع المنظمة.					
7. يتحلى الموظفون في منظمتكم بمقدرة على إيجاد الطمأنينة والثقة لدى العملاء.					
8. . يتحلى الموظفون باللباقة وحسن المعاملة بصفة دائمة مع العملاء .					
9. الأخذ في الاعتبار تنمية قدرات الموظفين عند التخطيط لتطوير الجودة.					
10. الأخذ في الاعتبار مبدأ الرضا الوظيفي للموظفين عند التخطيط لتطوير الأنشطة.					
11. الأخذ في الاعتبار عملية إعادة تأهيل وتدريب الموظفين عند التخطيط لتطوير الأنشطة.					
12. تطوير إستراتيجيات وخطط طويلة الأجل للتعرف على احتياجات العملاء في ظل إمكانيات المنظمة.					
13. تحديد متطلبات الجودة عند تطوير الأهداف طويلة الأجل.					
14. دمج أفكار وقيم الجودة بشكل متكامل في الهياكل التنظيمية للمنظمة.					
15. يشترك معظم الموظفين في منظمتكم في فرق تحسين الجودة.					

16. تستخدم معلومات التغذية الراجعة من المستهلك في تحسين جودة المنتجات والخدمات.					
17. أهداف وأغراض تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة محددة وواضحة.					
18. تشجع الإدارة الموظفين على أن يكونوا مبدعين ومبتكرين من خلال إزالة أسباب الخوف من الفشل.					
19. يتم توفير فرص التعليم والتدريب المستمرين لموظفي المنظمة من أجل تطوير مهاراتهم الوظيفية.					
20. هناك جهود مستمرة لتضمين مفهوم الجودة عند تصميم وتطوير منتجات وخدمات المنظمة.					
21. تلتزم الإدارة العليا في المنظمة بشكل كامل بدعم متطلبات إدارة الجودة الشاملة.					
22. تقدم الإدارة العليا التصور والرؤيا من اجل تحسين أنشطة الجودة في المنظمة.					
23. تشجع إدارة المنظمة جهود تحسين الجودة وتقدرها وتكافئها					
24. تقوم الإدارة بإزالة الحواجز التنظيمية التي تعوق التحسين المستمر للجودة في المنظمة.					
25. يقوم المدراء والمشرفون في المنظمة بممارسة القيادة الفعالة لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في وحداتهم الإدارية.					
26. تعمل إدارة المنظمة على خلق مفهوم القيادة الذاتية عند الموظفين لغايات تحقيق جودة الخدمات المقدمة.					
27. تهتم إدارة المنظمة وبشكل رئيسي بالأداء قصير الأمد بدلاً من طويل الأمد.					
28. يحقق الموظفون بشكل عام معايير الجودة المحددة لوظائفهم أو يتفوقون عليها.					
29. يشترك الموظفون في حل المشاكل التي تؤثر على جودة عملهم بشكل نظامي.					
30. تتم عملية الحصول على آراء ومقترحات الموظفين في المنظمة بفعالية وبشكل منظم.					
31. يتم الاعتراف بإنجاز الموظفين الذين يؤدون العمل بشكل جيد.					
32. لدى المنظمة برنامج ناجح يهتم بجودة بيئة العمل فيما يختص بالموظفين مثل الصحة والسلامة والرضا الوظيفي والروح المعنوية.					
33. يتعاون الموظفون في مختلف أقسام المنظمة بشكل فعال					

العبارة					
لإنجاز الأهداف العامة للمنظمة.					
34. يعمل الموظفون في أقسام المنظمة كفريق عمل فعال.					
35. عادة ما تقوم منظمتكم بتخويل أكبر قدر من السلطات إلى الموظفين.					
36. التدريبات المتعلقة بالجودة تعطى للموظفين بشكل منتظم.					
37. يشارك الموظفون غير المشرفين في القرارات المتعلقة بالجودة.					
38. يأخذ الموظفون مسؤولية مخرجات العمليات التي يقومون بها.					
39. مواصفات المنتج أو الخدمة واضحة لجميع العملاء.					
40. إجراءات تقديم المنتج أو الخدمة واضحة لجميع الموظفين.					
41. تعليمات العمل المعطاة للموظفين واضحة.					
42. يتم مراجعة كل المنتجات الجديدة قبل إنتاجها وتقديمها للسوق.					
43. عادة ما يتم التنسيق فيما بين الأقسام في عملية تطوير منتج جديد.					
44. يؤكد على الجودة بواسطة رجال البيع والتسويق وخدمة العميل.					
45. يتوفر بيانات عن الجودة (معدلات الخطأ، معدلات التالف ...الخ) بشكل منتظم للمدراء والمشرفين.					
46. في عملية اتخاذ القرار ، عادة ما تستخدم الإدارة العليا البيانات المتوفرة عن الجودة.					
47. يستخدم الموظفون بيانات الجودة في إنجاز المهام الموكلة إليهم.					
48. ينمى الوعي بالجودة ما بين الموظفين بشكل مستمر.					
49. تميز المنظمة وتثني على الأداء الرفيع.					
50. الموظفون الذين يعملون جيدا يحصلون على مكافآت مالية وجوائز.					
51. هناك اتصالات ضعيفة ما بين الأقسام في المنظمة.					
52. في هذه المنظمة يستطيع أي موظف التعبير عن رأيه بكل حرية .					
53. يستمتع الموظفون في هذه المنظمة بالعمل مع زملائهم.					
54. يظهر المشرفون ثقة كاملة في قدرات الموظفين لأداء أعمالهم بشكل جيد.					
55. الموظفون هنا قدامى ومتمرسين وأسسوا طرق قديمة لإنجاز					

العمل.					
56. يتخذ المشرفون قرارات مهمة دون استشارة الموظفين.					
رابعا : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :					
57. ضعف التزام الإدارة العليا الفعلي بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.					
58. صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات برنامج إدارة الجودة الشاملة.					
59. عدم كفاءة برامج التدريب والتعليم فيما يخص برامج إدارة الجودة.					
60. عدم فاعلية شبكة الاتصالات الخارجية والداخلية.					
61. ضعف التزام الموظفين ببرامج تحسين الجودة.					
62. المدراء الرئيسيون يتغيرون بشكل سريع .					

ملحق رقم (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المدير.................................. المحترم

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بدراسة بعنوان (تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية). أرجو التكرم بالاجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة، علما بأن اجابتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرا لكم حسن اهتمامكم وتعاونكم.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام

الباحث

محمد جطيل الرويلي

أولاً: المعلومات الديموغرافية (الشخصية):

10. **العمر:** ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-35 سنة
    ☐ من 36-40سنة ☐ من 41-45 سنة

11. **المؤهل العلمي:** ☐ ثانوية عامة أو ما يعادلها ☐ دبلوم
    ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

12. **مدة الخدمة الإجمالية:** ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 6-10سنوات
    ☐ من 11-15 سنة ☐ من 16-20 سنة
    ☐ أكثر من 20 سنة

13. نوع المنظمة: ☐ حكومي ☐ خاص

14. عدد موظفي المنظمة: ☐ أقل من 50 ☐ من50-100
☐ من100-150 ☐ 150-200
☐ أكثر من 200

15. عمر المنظمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10سنوات
☐ من 11-15 سنة ☐ من 16-20 سنة
☐ أكثر من 20 سنة

ثانياً: معلومات تتعلق بالجودة:

3. هل تمتلك المنظمة قسم خاص بالجودة: ☐ نعم ☐ لا

4. إذا كان هذا القسم موجود فما اسمه: ....

ثالثاً: الفقرات التالية تعكس مجالات عناصر الجودة الشاملة في منظمتكم، الرجاء وضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيك وذلك حسب قناعتك بأن منظمتكم تقوم بممارستها:

- مجال مفهوم الجودة الشاملة

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
1	الأخذ في الاعتبار عملية إعادة تأهيل وتدريب الموظفين عند التخطيط لتطوير الأنشطة.					
2	تطوير إستراتيجيات وخطط طويلة الأجل للتعرف على احتياجات العملاء في ظل إمكانيات المنظمة.					
3	تحديد متطلبات الجودة عند تطوير الأهداف طويلة الأجل.					
4	دمج أفكار وقيم الجودة بشكل متكامل في الهياكل التنظيمية للمنظمة.					
5	يشترك معظم الموظفين في منظمتكم في فرق تحسين الجودة.					
6	هناك جهود مستمرة لتضمين مفهوم الجودة عند تصميم وتطوير منتجات وخدمات المنظمة.					
7	تلتزم الإدارة العليا في المنظمة بشكل كامل بدعم متطلبات إدارة الجودة الشاملة.					
8	يقوم المدراء والمشرفون في المنظمة بممارسة القيادة الفعالة لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في وحداتهم الإدارية.					
9	تعمل إدارة المنظمة على خلق مفهوم القيادة الذاتية عند الموظفينلغايات تحقيق جودة الخدمات المقدمة.					
10	يحقق الموظفون بشكل عام معايير الجودة المحددة لوظائفهم أو يتفوقون عليها.					
11	يشترك الموظفون في حل المشاكل التي تؤثر على جودة عملهم بشكل نظامي.					
12	يتعاون الموظفون في مختلف أقسام المنظمة بشكل فعال لإنجاز الأهداف العامة للمنظمة.					
13	يعمل الموظفون في أقسام المنظمة كفريق عمل فعال.					
14	مواصفات المنتج أو الخدمة واضحة لجميع العملاء.					
15	إجراءات تقديم المنتج أو الخدمة واضحة لجميع الموظفين.					

16	تعليمات العمل المعطاة للموظفين واضحة.					
17	عادة ما يتم التنسيق فيما بين الأقسام في عملية تطوير منتج جديد.					
18	يستخدم الموظفون بيانات الجودة في إنجاز المهام الموكلة إليهم.					
19	ينمي الوعي بالجودة ما بين الموظفين بشكل مستمر.					
20	تميز المنظمة وتثني على الأداء الرفيع.					
21	هناك اتصالات ضعيفة ما بين الأقسام في المنظمة.					
22	في هذه المنظمة يستطيع أي موظف التعبير عن رأيه بكل حرية .					
23	يستمتع الموظفون في هذه المنظمة بالعمل مع زملائهم.					
24	يظهر المشرفون ثقة كاملة في قدرات الموظفين لأداء أعمالهم بشكل جيد.					

- مجال الاتجاهات نحو مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
1	يوجد نظام رسمي لدى المنظمة يمكن من خلاله الحصول على معلومات تتعلق برضا العميل عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.					
2	تستخدم المعلومات عن احتياجات العميل وتوقعاته كأساس لتحديد معايير تصميم المنتجات والخدمات.					
3	تتم عملية الاستجابة لمشاكل وشكاوى العملاء بشكل فعال.					
4	هناك اهتمام شخصي بالعملاء يمكنهم ملاحظته عند مراجعتهم للمنظمة.					
5	يتحلى الموظفون باللباقة وحسن المعاملة بصفة دائمة مع العملاء .					
6	الأخذ في الاعتبار تنمية قدرات الموظفين عند التخطيط لتطوير الجودة.					
7	الأخذ في الاعتبار مبدأ الرضا الوظيفي للموظفين عند التخطيط لتطوير الأنشطة.					
8	أهداف وأغراض تحسين جودة المنتجات والخدمات					

	التي تقدمها المنظمة محددة وواضحة.					
9	يتم توفير فرص التعليم والتدريب المستمرين لموظفي المنظمة من أجل تطوير مهاراتهم الوظيفية.					
10	تشجع إدارة المنظمة جهود تحسين الجودة وتقدرها وتكافئها					
11	تهتم إدارة المنظمة وبشكل رئيسي بالأداء قصير الأمد بدلاً من طويل الأمد.					
12	تتم عملية الحصول على آراء ومقترحات الموظفين في المنظمة بفعالية وبشكل منظم.					
13	يتم الاعتراف بإنجاز الموظفين الذين يؤدون العمل بشكل جيد.					
14	لدى المنظمة برنامج ناجح يهتم بجودة بيئة العمل فيما يختص بالموظفين مثل الصحة والسلامة والرضا الوظيفي والروح المعنوية.					
15	عادة ما تقوم منظمتكم بتخويل أكبر قدر من السلطات إلى الموظفين.					
16	التدريبات المتعلقة بالجودة تعطى للموظفين بشكل منتظم.					
17	يشارك الموظفون غير المشرفين في القرارات المتعلقة بالجودة.					
18	يتم مراجعة كل المنتجات الجديدة قبل إنتاجها وتقديمها للسوق.					
19	يؤكد على الجودة بواسطة رجال البيع والتسويق وخدمة العميل.					
20	يتوفر بيانات عن الجودة (معدلات الخطأ، معدلات التالف ...الخ) بشكل منتظم للمدراء والمشرفين.					
21	في عملية اتخاذ القرار ، عادة ما تستخدم الإدارة العليا البيانات المتوفرة عن الجودة.					
22	الموظفون هنا قدامى ومتمرسين وأسسوا طرق قديمة لإنجاز العمل.					
23	يتخذ المشرفون قرارات مهمة دون استشارة الموظفين.					

- مجال الفوائد المتوخاه من تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
1	المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة تلبي متطلبات العميل بشكل كامل.					
2	يحس العملاء بالأمان والإطمئنان في معاملاتهم مع المنظمة.					
3	يتحلى الموظفون في منظمتكم بمقدرة على إيجاد الطمأنينة والثقة لدى العملاء.					
4	تستخدم معلومات التغذية الراجعة من المستهلك في تحسين جودة المنتجات والخدمات.					
5	تشجع الإدارة الموظفين على أن يكونوا مبدعين ومبتكرين من خلال إزالة أسباب الخوف من الفشل.					
6	تقدم الإدارة العليا التصور والرؤيا من اجل تحسين أنشطة الجودة في المنظمة.					
7	تقوم الإدارة بإزالة الحواجز التنظيمية التي تعوق التحسين المستمر للجودة في المنظمة.					
8	يأخذ الموظفون مسؤولية مخرجات العمليات التي يقومون بها.					
9	الموظفون الذين يعملون جيدا يحصلون على مكافآت مالية وجوائز.					

- مجال معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
1	ضعف التزام الإدارة العليا الفعلي بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.					
2	صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات برنامج إدارة الجودة الشاملة.					
3	عدم توفر برامج التدريب ذات العلاقة بالجودة					
4	عدم كفاءة برامج التدريب والتعليم فيما يخص برامج إدارة الجودة.					
5	عدم فاعلية شبكة الاتصالات الخارجية والداخلية.					
6	ضعف التزام الموظفين ببرامج تحسين الجودة.					

7	المدراء الرئيسيون يتغيرون بشكل سريع					
8	جودة التشريعات ذات العلاقة بالتحسين والتطوير					
9	الخوف من التغيير					
10	عدم وجود حوافز مادية ومعنوية لتطبيق TQM					
11	غياب المعايير الواضحة لقياس جودة عمل المنظمة					

Abstract

Al Rwaili, Mohammed J. Total Quality Management Practices in Service Organizations in Al Jouf County in The Kingdom of Saudi Arabia. Unpublished MBA thesis, Yarmouk University, 2009. (Supervisor: Dr. Jamal Abu Doleh).

This study aims to investigate senior managers awareness and perceptions in service organizations at Al Jouf county, KSA for Total Quality Management (TQM) applications. The sample of the study consisted of 72 service organizations' senior managers at Al Jouf region, KSA. To achieve the purposes of the study, a questionnaire containing tow sections was used. The first section gathered demographic data of the sample while the second section contained 67 items distributing on four domains: TQM concept, attitudes towards TQM, perceived benefits of TQM and applications obstacles of TQM. Reliability and validity were obtained for the instrument of the study using Cronbach alpha (reached 0.93). Results of the study revealed that senior managers reported high awareness levels towards the concept of TQM. High desire was reported by the senior managers of service organizations at Al Jouf region, KSA for the application of TQM. Improvement related legislations were one of the most important obstacles for the applications of TQM principles at Al Jouf region, KSA in service organizations. No statistically significant differences (α= 0.05) were found in senior managers' attitudes towards the

applications of TQM principles due to variables: age, experience, tenure and administrative level. No statistically significant differences ($\alpha = 0.05$) were found in the application of TQM principles due type of service organization (public, private).

***Key words: TQM, Service organizations, Al Jouf* County, KSA.**